

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Generasi Millennial

Konsep tentang generasi sudah cukup lama menjadi topik pembahasan, menurut Mannheim (1927), generasi adalah kelompok individu yang memiliki kesamaan dalam rentang usia dan pengalaman dalam mengikuti sebuah atau berbagai peristiwa sejarah penting dalam suatu periode waktu yang sama. Dan selanjutnya individu ini akan saling memengaruhi dan membentuk karakter yang sama karena mereka melewati masa sosio-sejarah yang sama. Lalu kemudian topik generasi ini dikembangkan oleh Strauss dan Howe (1991) yang mendefinisikan generasi sebagai kelompok dari semua orang yang lahir selama rentang waktu tertentu yang berkisar sekitar dua puluh tahun atau dalam suatu fase yang dimulai dari masa kanak-kanak, dewasa muda, usia pertengahan dan usia tua, yang kemudian memiliki sebuah kesamaan dalam sejarah, kepercayaan dan perilaku. Terdapat hal yang menarik dari pendapat Strauss dan Howe (1991 ; 1997) adalah terdapat kecenderungan setiap generasi akan cenderung menjadi oposisi generasi lainnya, hal ini dikarenakan setiap generasi akan mencoba untuk memperbaiki dan mengkompensasi atas apa yang mereka persepsikan terhadap generasi di atasnya atau generasi yang berkuasa saat itu, sehingga akan memunculkan sebuah siklus generasi.

Menurut Strauss dan Howe (2000), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi sebuah generasi, antara lain:

1) *Perceived membership*

Persepsi individu terhadap sebuah kelompok dimana mereka tergabung didalamnya, khususnya pada masa –masa remaja sampai dengan masa dewasa muda.

2) *Common belief and behaviors*

Sikap terhadap keluarga, karir, kehidupan personal, politik, agama dan pilihan –pilihan yang diambil terkait dengan pekerjaan, pernikahan, anak, kesehatan, kejahatan.

3) *Common location in history*

Perubahan pandangan politik, kejadian yang bersejarah, contohnya seperti: perang, bencana alam, yang terjadi pada masa –masa remaja sampai dengan dewasa muda

Hingga saat ini terdapat 3 generasi yang aktif didalam dunia kerja, mereka adalah Generasi *Baby Boomer* yang memiliki rentang kelahiran ditahun 1943-1960, Generasi X yang memiliki rentang kelahiran ditahun 1961-1981 dan Generasi Millennial yang memiliki rentang kelahiran ditahun 1982-2000 (Strauss & Howe, 1991 ; 2000). Meskipun generasi *Baby Boomer* masih dianggap didalam angkatan kerja aktif saat ini namun pada kenyataannya saat ini generasi Baby Boomer telah memasuki masa pensiun, sehingga interaksi yang paling banyak terjadi di dunia kerja adalah antara generasi X dan generasi Millennial serta dalam beberapa tahun lagi Generasi Z mulai akan memasuki dunia kerja secara aktif.

Terdapat beberapa perbedaan yang cukup mencolok antar generasi ditempat kerja, seperti yang dirangkum oleh Mello (2015) pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.1.
Perbedaan antar generasi ditempat kerja

Generasi	Kontribusi	Preferensi Kepemimpinan	Kesesuaian yang dicari
Baby Boomers	Berorientasi Tim, Pengalaman, Pengetahuan, Loyalitas	Kesetaraan, demokratis, kepribadian, misi, fokus	Hubungan (keamanan, rekan kerja)
Generasi X	Independen, mudah beradaptasi, kreatif, ketidak sesuaian	Langsung, kompeten, informal, fleksibel, mendukung	Pekerjaan (tantangan, partisipasi, hasil)
Generasi Y (Millennial)	Optimisme, multitasking, sosial, bertanggung jawab, beragam, cerdas teknologi	Positif, mentor, motivasi, terorganisir	Budaya (progresif, otonom, fleksibel, cepat)

Nama “Millennial” untuk sebutan generasi yang lahir di rentang kelahiran ditahun 1982-2000 (Strauss & Howe, 1991 & 2000) pertama kali dicetuskan oleh Neil Howe dan William Strauss pada buku mereka di tahun 1991 yang berjudul “*Generations: The History of America’s Future 1584-2026*”. Namun pada perkembangannya, ada beberapa nama lain yang juga sering disematkan kepada generasi Millennial, meskipun generasi ini lebih menyukai dipanggil sebagai

generasi Millennial, seperti yang disampaikan oleh Strauss & Howe (2000) berdasarkan hasil polling yang dilakukan oleh abc.com dari ABC World News, seperti yang tertera pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.2.
Nama Lain Generasi Millennial

1) Generation Y	6) Generation 2000
2) Generation Why	7) Echo Boom
3) Generation Tech	8) Boomer Babies
4) Generation Next	9) Generation XX
5) Generation.com	10) "Don't Label Us"

Penamaan diatas tentunya dimunculkan berdasarkan atas argumentasi yang muncul akibat karakter, perilaku dan sikap dari generasi millennial itu sendiri, terdapat banyak studi yang mencoba mengungkapkan seperti apa karakter, perilaku dan sikap dari generasi millennial sehingga menjadi pembeda terhadap generasi sebelumnya.

Menurut Cran (2014), terdapat beberapa faktor yang membentuk karakter dari generasi Millennial, yaitu antara lain:

1. Generasi Millennial adalah generasi yang masa kecilnya penuh dengan berbagai aktifitas kegiatan, sehingga akhirnya mereka tumbuh menjadi sosok yang mudah bosan, menyukai hal menantang, tidak multitasking dan ingin dihargai kontribusinya.
2. Generasi Millennial besar dengan kondisi teknologi dan internet yang telah berkembang pesat, ditambah juga dengan acara televisi yang semakin bervariasi sehingga membentuk karakter yang ingin selalu

mengikuti tren dan kecintaan pada diri sendiri. Selain itu, hal ini juga membentuk karakter generasi millennial yang lebih menyukai proses belajar dengan cara yang menyenangkan ketimbang diberikan ceramah.

3. Generasi Millennial banyak menyaksikan hal buruk yang dialami oleh generasi sebelumnya, seperti kasus PHK, perceraian dan konflik, bahkan mereka merasa orang tua tidak ada disaat mereka butuhkan. Hal ini ditambah lagi dengan jadwal kehidupan mereka yang padat dan segala perubahan didunia yang terjadi dengan cepat sehingga mengakibatkan mereka menjadi generasi yang cukup banyak mengalami stress.
4. Generasi Millennial juga menjadi saksi dari terorisme global, sehingga hal itu membuat mereka menjadi pribadi yang menganggap hidup itu sangat berharga dan mereka juga sangat menghargai keluarga serta teman-temannya. Mereka tumbuh sebagai pribadi yang sangat demonstratif dan menuntut hidup untuk didahulukan, sehingga paradigma yang muncul adalah bagi generasi millennial, kerja hanyalah cara untuk membiayai hidup yang mereka inginkan. Hal ini juga yang menyebabkan bahwa generasi millennial tidak termotivasi kepada uang, namun mereka lebih termotivasi pada imbalan hadiah, seperti cuti, liburan atau kegiatan kantor yang menyenangkan.
5. Perkembangan sosial media, juga membentuk generasi millennial menjadi sosok yang ingin tetap terhubung dengan orang lain, ingin eksis yang pada akhirnya ingin diakui kontribusinya dan juga terkenal. Selain

itu, hal ini juga membentuk pandangan dari generasi millennial bahwa bekerja adalah kesempatan sosial untuk mencari koneksi, mencari ide (*brainstorming*) dan menggarap beberapa proyek.

Notter dan Grant (2015) mencoba membedah faktor apa saja yang mempengaruhi karakter dari generasi millennial, dan mereka membedakan dalam empat hal, yaitu:

1. Internet Sosial

Generasi millennial tumbuh dewasa disertai dengan internet sosial, bagi mereka kecepatan informasi di era internet adalah hal yang lumrah sehingga mereka tumbuh dalam kondisi tidak mengenal cara lain untuk mendapatkan informasi. Tentunya hal ini memberikan dampak penting pada lingkungan kerja dimana generasi millennial yang terbiasa dengan kecepatan akan banyak mendapatkan rasa ketidaksabaran karena akan dihadapkan pada kelambanan birokrasi dan kendali dari orang-orang yang membatasi tindakan terutama dari orang-orang yang berada pada garis hierarki

2. Kelimpahan

Generasi millennial tumbuh ketika kondisi ekonomi sudah lebih baik, sehingga mereka berada pada kelimpahan materi yang apabila digabungkan dengan kelimpahan informasi dari kemudahan internet yang mereka alami, maka akan muncul generasi yang memiliki standar yang lebih tinggi dari hanya sekedar memenuhi kebutuhan standar saja. Dengan kelimpahan ini, maka generasi millennial akan tumbuh menjadi

generasi yang kaya, rumit dan kreatif. Dan ketika generasi millennial berada pada lingkungan pekerjaan, dan mereka dihadapkan pada keharusan mengikuti peraturan, menunggu orang lain membuat keputusan dan melakukan hal sebagaimana hal tersebut biasa dilakukan maka akan membentuk sebuah sambungan terputus, karena generasi millennial akan selalu muncul dengan harapan dan standar yang lebih tinggi untuk dapat mendorong status quo dengan cara tertentu.

3. Keanekaragaman

Generasi millennial tumbuh pada saat dunia telah mampu menyikapi berbagai perbedaan dengan baik, penghargaan terhadap kesetaraan gender juga semakin meningkat pada masa saat ini. Perkembangan teknologi juga membuat generasi millennial semakin terbiasa dengan perbedaan, mereka lebih mudah untuk mengetahui keragaman bahasa, makanan, selera musik bahkan melalui sosial media mereka dapat memiliki teman dari belahan dunia mana saja, sehingga keberagaman telah menjadi hal yang biasa terjadi selama generasi millennial tumbuh dan dewasa. Salah satu ekspresi dari keberagaman yang sangat disukai oleh generasi millennial adalah “*mashup*” atau kombinasi. Hal ini banyak terjadi pada sisi seni seperti musik dan gaya hidup lainnya yang tentunya sangat mendorong pada kreatifitas.

Dan ketika generasi millennial berada pada lingkungan pekerjaan, maka mereka akan mengharapkan akan adanya keberagaman, mereka akan berusaha memberikan warna baru pada lingkungan pekerjaan dan

hal yang paling kontras akan terjadi adalah mereka akan dihadapkan pada sindrom “kami selalu melakukannya seperti ini”. Ini akan menjadi sebuah tantangan karena generasi millennial tumbuh menjadi generasi yang telah beradaptasi pada keberagaman dan lingkungan yang selalu berubah sehingga sangat sulit melakukan sesuatu dengan cara yang sama secara terus menerus.

4. Peningkatan status anak-anak

Perubahan gaya mendidik anak turut serta memberikan pengaruh pada perkembangan generasi millennial, generasi millennial tumbuh ketika para orang tua sudah memiliki cara pandang yang baru dalam membangun hubungan antara orang tua dan anak. Generasi millennial tumbuh dengan peran serta orang tua yang cukup besar didalam hidupnya, orang tua yang selalu berusaha ada disetiap momen penting anaknya akan memberikan dampak pada perkembangan psikologis, dan semakin baiknya hubungan antara orang dewasa dan anak adalah bagian penting dalam pertumbuhan generasi millennial. Pada perkembangannya, mereka akan melihat dan mengidentifikasi orangtua dan orang dewasa disekitarnya sebagai “teman” dan “rekan” dan ketika mereka memasuki lingkungan kerja, maka sikap mereka akan membuat bingung generasi diatasnya, karena generasi millennial seperti tidak memahami batasan dan etis sehingga mereka dianggap tidak sopan dan tidak pantas, terlebih lagi karena generasi millennial tidak terbiasa dengan prosedur dan aturan yang mengikat karena

mereka tumbuh dengan kemudahan akses dan pada akhirnya mereka seolah-olah menjadi abai pada prosedur dan aturan yang mengikat.

B. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Permasalahan seputar kepemimpinan telah menjadi topik diskusi hangat dalam kurun waktu yang sangat lama, hal ini dikarenakan ada banyak pendapat yang diasumsikan pada sebuah konsep kepemimpinan. Haryono (2015) menyatakan bahwa dari berbagai teori kepemimpinan yang ada, tidak terdapat satu pun teori yang paling sempurna menjelaskan teknik kepemimpinan yang ideal atau efektif. Namun setiap teori setidaknya telah berjasa dalam memberikan kontribusi empiris terhadap perkembangan teknik kepemimpinan yang efektif. Memahami berbagai teori dan riset kepemimpinan sangatlah penting karena pemahaman serta keyakinan para eksekutif terhadap teori kepemimpinan tertentu akan menentukan kebijakan strategis mengenai bagaimana sebuah organisasi memilih dan mengembangkan para manajernya.

Beberapa teori seputar kepemimpinan yang populer memiliki definisi yang berbeda-beda terkait kepemimpinan, seperti yang diungkapkan oleh Yukl (2015) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Menurut Kinicki dan Fugate (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai sebuah proses pengaruh sosial di mana seorang pemimpin mencari partisipasi sukarela dari para bawahannya dalam upaya untuk mencapai tujuan

organisasi. Didalam organisasi, peranan kepemimpinan sangat penting dalam menjaga roda organisasi untuk terus berputar dan tumbuh, seperti yang disampaikan oleh Cummings dan Worley (2008) bahwa seorang pemimpin harus mampu mengelola setiap perubahan dari organisasi yang ia pimpin, dengan mengedepankan lima factor kunci yaitu: kemampuan untuk memotivasi perubahan, menciptakan visi, mengembangkan dukungan politis, mengelola transisi dan melanjutkan momentum perubahan.

Dirangkum dari Lembaga Administrasi Negara (2008), terdapat beberapa pengertian tentang pemimpin, yaitu antara lain:

1. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu
2. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*Shared goal*)
3. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan
4. Kepemimpinan adalah suatu seni (*art*) kesanggupan (*ability*) atau teknik untuk membuat sekelompok orang-orang mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendakinya dan membuat mereka antusias mengikutinya
5. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan

kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran

Dan pada akhirnya, Luthans (2005) menyatakan meskipun ada banyak definisi dalam konsep kepemimpinan namun terdapat benang merah yang sama yaitu pengaruh, sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran dan inisiasi struktur. Sehingga mau tidak mau, seorang pemimpin harus menghadapi pergolakan besar dan lingkungan yang saling berlawanan.

Dalam aktifitasnya, seorang pemimpin didalam berinteraksi dengan bawahannya tentunya akan menggunakan gaya kepemimpinan tertentu dengan tujuan untuk memperlancar proses interaksinya dalam mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Setiap pemimpin memiliki karakter dan gaya yang berbeda-beda, seperti yang disampaikan oleh Samsudin (2005), gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah unik dan tidak dapat diwariskan secara otomatis. Setiap pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi berbeda. Selanjutnya Samsudin (2005) melanjutkan bahwa untuk dapat mengusahakan orang lain bekerja sama dengan dirinya maka pemimpin dapat menggunakan kewibawaan tertentu atau kewenangan formal tertentu. Kewenangan yang dimaksud adalah suatu kekuasaan atau hak pimpinan untuk bertindak dan memerintah bawahannya.

Menurut Thoah (2013) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Rivai (2004) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Dari beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Luthans (2005) menyatakan meskipun ada banyak definisi dalam konsep kepemimpinan namun terdapat benang merah yang sama yaitu pengaruh, sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran dan inisiasi struktur. Sehingga mau tidak mau, seorang pemimpin harus menghadapi pergolakan besar dan lingkungan yang saling berlawanan.

C. Primal Leadership

Didalam bukunya yang berjudul *Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi), Goleman *et al* (2004) mengeksplorasi peran kecerdasan emosi dalam

kepemimpinan. Secara tipikal, terdapat enam (6) gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan kemampuan kecerdasan emosi yang dapat memberikan hubungan tarik menarik dan sebab akibat pada hasil akhirnya. Keenam gaya kepemimpinan ini umumnya digunakan oleh seorang pemimpin secara bergantian dan dipilih sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang ada, namun bagi seorang pemimpin yang cerdas maka penggunaan keenam pendekatan kepemimpinan ini dapat ia gunakan secara otomatis dan mampu berjalan dengan mulus.

Keenam gaya kepemimpinan menurut Goleman *et al* (2004) dipisahkan menjadi dua (2) kelompok berdasarkan bagaimana pemimpin mampu mengelola emosinya dengan baik dan tepat, berikut adalah gaya kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi tersebut:

1. Kepemimpinan Resonan

Resonansi berasal dari bahasa latin *resonare* yang memiliki arti menggemakan. Menurut *Oxford English Dictionary*, resonansi (*resonance*) adalah “penguatan atau pemanjangan suara melalui pemantulan”, atau lebih spesifik lagi, “melalui getaran yang selaras”, analogi ini apabila digunakan pada manusia bila terdapat dua orang yang secara emosi berada di gelombang yang sama maka mereka akan merasa selaras, dan jika dikaitkan dengan kepemimpinan, resonansi yang dimaksud disini adalah bagaimana pemimpin mampu merasakan juga apa yang dirasakan oleh pengikutnya/bawahannya.

Salah satu ciri pemimpin yang resonan adalah adanya sekelompok pengikut yang bervibrasi dengan energi semangat dan antusiasme pemimpin. Semakin tinggi tingkat resonansi, maka akan semakin sedikit suara derak statis didalam interaksi antar mereka, resonansi mengurangi gangguan suara pada sistem. Hal ini semua dikarenakan perekat yang melekatkan orang-orang didalam sebuah tim dan yang mengikat orang kepada sebuah organisasi, adalah emosi yang mereka rasakan. Semakin terbuka seorang pemimpin dan mampu mengungkapkan antusiasmenya sendiri, maka semakin mudahlah orang-orang merasakan gairah yang sama. Dilain sisi, seorang pemimpin juga perlu memproyeksikan suatu suasana hati yang serius, seperti menggunakan empati untuk mendengarkan dan menyelaraskan dengan suasana emosi yang dirasakan oleh orang-orang yang dipimpinnya, hal ini tentu akan menguatkan keselarasan karena akan membuat orang-orang merasa dimengerti dan dipedulikan.

Kepemimpinan resonan dibagi menjadi empat (4) gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Gaya Visioner (*Visionary*)

Gaya visioner mampu menyusun kemana arah organisasi akan melangkah dan menerjemahkan kepada kelompoknya menjadi sebuah impian bersama dan untuk selanjutnya menggerakkan orang-orang kearah

impian bersama itu, tanpa mengatur bagaimana cara menuju impian tersebut. Pemimpin akan memberikan kebebasan kepada kelompoknya untuk berinovasi, bereksperimen dan menghadapi resiko yang telah diperhitungkan. Pemimpin dengan menggunakan gaya visioner akan mendapatkan kekuasaan dengan persetujuan dan kejelasan visi yang ia paparkan untuk dapat membawa perubahan – perubahan. Dan dengan melibatkan semua orang didalam peroses mencapai impian bersama, maka gaya visioner ini mampu meningkatkan komitmen dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

Dengan menerapkan gaya visioner dengan tepat, maka akan berdampak positif pada atmosfer organisasi dan mampu membuat pegawai-pegawai terbaik bertahan didalam organisasi. Pendekatan gaya visioner akan mampu terus mengingatkan orang akan tujuan yang lebih besar dari pekerjaan mereka, pemimpin visioner dapat memberi arti yang lebih besar kepada pekerjaan sehari-hari yang bisa terasa membosankan.

Gaya visioner ini akan sangat efektif apabila digunakan pada saat tertentu, sebagai berikut:

1. Pada saat terjadi perubahan yang membutuhkan visi dan arah yang baru
2. Pada saat terjadi organisasi mengalami kemunduran atau pergeseran bisnis
3. Pada saat akan melakukan perubahan yang radikal pada organisasi

Secara umum, gaya visioner ini adalah salah satu gaya kepemimpinan yang cukup mampu menginspirasi dan menggerakkan bawahannya, sehingga dibutuhkan beberapa karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain ketegasan, kepercayaan diri, transparansi dan empati. Meskipun gaya visioner ini berdaya kuat dan positif bagi organisasi, namun penerapannya tidak selalu cocok pada setiap situasi. Gaya ini akan gagal bila pemimpin bekerja dengan orang yang lebih ahli atau lebih berpengalaman, karena justru akan membuat kondisi moral organisasi akan menjadi tidak sehat. Sehingga dibutuhkan sebuah kebijaksanaan didalam penggunaan gaya kepemimpinan ini.

b. Gaya Pembimbing (*Coaching*)

Gaya pembimbing berfokus pada pengembangan perorangan, bukan pada pencapaian tujuan. Gaya ini akan membantu orang untuk dapat mengenali kekuatan dan kekurangannya dan mengaitkan dengan aspirasi pribadi dan kariernya. Pemimpin dengan gaya ini selalu mencoba untuk membuat orang lain berkembang karena dengan perkembangan orang lain akan membantunya dalam mengembangkan organisasi. Gaya pembimbing akan memasukkan visi jangka panjang organisasi dalam benak anggota, melibatkan mereka tentang bagaimana cara mencapai tujuan tersebut secara individu dan membantu mereka menemukan kelemahan – kelemahan mereka dan bagaimana memperbaikinya.

Pemimpin dengan gaya pembimbing juga pandai mendelegasikan, memberi bawahannya tugas yang menantang sehingga mereka dapat meningkatkan diri, bukan sekedar tugas ala kadarnya saja. Gaya pembimbing juga memiliki toleransi pada kegagalan jangka pendek, karena semua itu adalah bagian dari sebuah proses belajar yang dapat memperluas wawasan dan impian bawahan.

Gaya pembimbing ini akan sangat efektif digunakan pada saat:

1. Kondisi bawahan yang menunjukkan inisiatif dan menginginkan lebih banyak pengembangan profesional serta peningkatan karir.
2. Ketika organisasi ingin membangun kemampuan individu untuk jangka panjang

Gaya pembimbing bukanlah sebuah gaya yang populer, banyak pemimpin yang abai dengan gaya ini, hal ini dikarenakan pemimpin haruslah memiliki waktu yang luas sehingga penggalan potensi anggota akan berlangsung dengan maksimal dan pada akhirnya mencapai tujuan yang diharapkan. Menyamakan persepsi dan merangsang mereka untuk berbuat akan menjadi sebuah pembicaraan yang panjang dan dilakukan dengan *face to face* karena bila dilakukan berkelompok akan mengurangi efeknya atau disesuaikan dengan tujuan yang diinginkan.

Meskipun berdampak baik, namun gaya pembimbing memiliki kelemahan yaitu akan berpotensi gagal apabila diterapkan pada pegawai

yang kurang motivasi atau membutuhkan arahan dan umpan balik yang banyak dan spesifik. Gaya ini juga akan gagal apabila sang pemimpin tidak memiliki kemahiran atau kepekaan untuk membantu bawahannya, ketidakmampuan pemimpin untuk memberikan umpan balik yang tepat serta membangun motivasi. Jika dilakukan dengan buruk, maka justru gaya ini akan tampak seperti sebuah kendali yang berlebihan terhadap pegawai, dan akan berdampak pada munculnya rasa takut, apatis dan kehilangan kepercayaan diri pegawai sehingga membuat kinerja justru menurun.

Gaya pembimbing akan menempatkan pemimpin sebagai seorang penasehat yang menggali tujuan dan nilai-nilai pegawai dan membantu mereka mengembangkan kemampuannya sendiri. Oleh karena itulah, dibutuhkan kompetensi yang tepat sehingga pemimpin mampu menggunakan gaya kepemimpinan ini secara optimal. Seorang pemimpin harus memiliki kesadaran-diri emosi dan empati sehingga pegawai mampu menerima nasihat yang murni demi kebaikannya serta mampu menumbuhkan keyakinan bahwa pemimpin peduli sehingga mereka mampu termotivasi untuk memiliki standar kerja tinggi dan merasa bertanggung jawab atas keberhasilannya.

c. Gaya Afiliatif (*Affiliative*)

Gaya Afiliatif akan membangun ikatan pribadi yang kuat, memajukan harmoni dan mendorong interaksi yang ramah dan kemudian

menjadikan sebuah hubungan relasi yang dapat memberikan dampak positif pada keseluruhan organisasi. Pemimpin afilatif akan sangat terbuka dengan yang terjadi pada dirinya sama halnya dengan ia terbuka dengan apa yang terjadi pada orang lain. Pemimpin afilatif akan memusatkan perhatian pada kebutuhan emosi pegawai, bahkan lebih dari tujuan kerja. Selain itu, gaya afilatif akan berfokus pada empati, kemampuan untuk merasakan perasaan. Gaya afilatif akan sangat mampu untuk mendorong moral dan mengangkat semangat pegawai, bahkan apabila mereka sedang menjalani aktifitas pekerjaan yang membosankan.

Gaya afilatif ini akan sangat efektif apabila digunakan pada saat:

1. Ketika menengahi benturan atau konflik didalam tim, memperbaiki komunikasi dan kepercayaan yang putus didalam tim
2. Ketika pemimpin ingin memotivasi, meninggikan harmoni dan meningkatkan moral tim disaat-saat penuh tekanan

Meskipun terlihat sangat bermanfaat, gaya afilatif tidak bisa digunakan sendirian. Karena gaya ini hanya akan berfokus pada menjaga keharmonisan organisasi dan cenderung menjauhi konfrontasi, sehingga aktifitas untuk saling mengoreksi dan saling memberi umpan balik akan sangat minim dilakukan demi menjaga keharmonisan. Penggunaan gaya afilatif yang berlebihan akan menempatkan pekerjaan menjadi nomor dua setelah perasaan, dan setiap kesalahan apabila tanpa sebuah upaya perbaikan maka dapat menurunkan kinerja dan pegawai bisa menganggap

setiap kesalahannya dapat ditoleransi. Selain itu, gaya ini akan sangat minim memunculkan sebuah nasihat yang membangun tentang cara memperbaiki atau meningkatkan kinerja, dan pada akhirnya pegawai akan merasa seperti dibiarkan untuk mencari sendiri jalan keluarnya.

Pemimpin dengan gaya afilatif yang berlebihan, justru akan menjadi pemimpin yang cemas karena terlalu khawatir untuk menjaga relasi dengan bawahannya, dan dampak buruk yang akan muncul adalah kurangnya kepekaan pemimpin dalam membaca tanda-tanda yang ada didalam organisasinya dan dapat menciptakan sebuah situasi dimana mereka menjadi orang terakhir yang mendengar berita buruk. Didalam sebuah krisis atau ketika orang membutuhkan arah yang jelas untuk membantunya menghadapi tantangan yang kompleks, pemimpin yang tidak bisa membaca tanda-tanda justru akan membuat pengikutnya kehilangan kemudi.

d. Gaya Demokratis (*Democratic*)

Pemimpin dengan gaya demokratis sangat senang melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan, mendengarkan pendapat mereka, memberikan arahan dan penjelasan akan suatu permasalahan. Ia membangun rasa percaya, hormat dan tanggung jawab dengan memberikan mereka kesempatan untuk bicara mengenai solusi dan melaksanakannya saat telah menjadi konsensi bersama. Sehingga pemimpin mengetahui kekhawatiran dan harapan anggotanya akan sesuatu yang mereka hadapi. Ia

tak menutupi apa yang terjadi agar mereka semua memiliki rasa kebersamaan. Ia tak bertujuan untuk menyenangkan semua orang tetapi menumbuhkan saling paham bahwa jalan yang mereka ambil adalah yang terbaik terlepas dari pro kontra selama pertemuan.

Gaya demokratis akan sangat efektif apabila digunakan pada saat:

1. Pemimpin tidak merasa yakin arah yang harus diambil dan membutuhkan ide dari bawahannya yang dianggap mampu memberikan ide.
2. Organisasi akan membangun sebuah persetujuan atau kesepakatan bersama

Pemimpin demokratis membutuhkan kemampuan untuk terbuka terhadap segala sesuatu, baik itu berita baik maupun berita buruk. Pemimpin harus mampu membuat bawahannya merasa aman untuk berbicara dan berpendapat meskipun itu bukanlah hal yang baik, namun pemimpin harus mampu meyakinkan bawahannya bahwa semua masalah akan dapat selesai jika dibicarakan. Gaya demokratis akan berfungsi efektif saat semua anggotanya memiliki pola pemikiran yang sama tinggi dan setara hingga saat keputusan dicapai mereka dengan rasa tanggung jawab akan mampu menjalankannya dengan baik.

Gaya demokratis apabila tidak dikelola dengan baik, justru akan memunculkan masalah baru. Apabila pemimpin terlalu mengandalkan gaya

demokratis maka organisasi akan merasa lelah karena akan ada banyak rapat tanpa akhir sedangkan ide terus dibahas, kesepakatan sama dan hasil akhirnya adalah jadwal rapat berikutnya. Dengan banyaknya penundaan-penundaan keputusan penting, maka dapat berdampak pada tidak adanya arah dan tentunya dapat menimbulkan konflik.

2. Kepemimpinan Disonan

Menurut makna asli dalam bidang musik, disonansi menggambarkan suara yang tidak menyenangkan, suara sumbang. Disonansi mengacu pada kurangnya harmoni dan keselarasan. Kepemimpinan yang disonan dapat menghasilkan kelompok yang secara emosi merasa sumbang, yang orang-orangnya selalu merasa tidak selaras dan tidak seimbang. Apabila tawa menjadi barometer terhadap resonansi ditempat kerja maka maraknya kemarahan, ketakutan, apatis atau bahkan keheningan menjadi sebuah tanda sebuah disonansi ditempat kerja. Disonansi mampu melemahkan semangat orang, melelahkan mereka dan mampu membuat mereka pindah kerja. Bahkan disonansi dapat menjadi racun dari lingkungan tempat kerja yang dibawa pulang kerumah, sehingga mampu stres.

Kepemimpinan disonan dibagi menjadi dua (2) gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Gaya Memerintah (*Coercive/Commanding*)

Gaya memerintah terkadang juga disebut sebagai gaya intimidasi karena sang pemimpin menuntut kepatuhan langsung pada perintahnya namun tidak mau repot-repot menjelaskan alasan dibaliknya. Jika bawahannya tidak mengikuti perintahnya begitu saja, para pemimpin ini akan mengancam. Dan bukannya mendelegasikan kekuasaan namun justru ingin mengendalikan setiap situasi dengan ketat dan memantaunya dengan teliti. Sejalan dengan itu, umpan balik kinerja akan berfokus pada kesalahan, bukan pada apa yang telah dilakukan bawahannya dengan baik. Gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk memberikan sebuah arahan yang jelas sehingga dapat membuang rasa takut bawahan apabila pada situasi yang darurat dan rumit.

Gaya memerintah ini akan sangat efektif apabila digunakan pada saat tertentu, sebagai berikut:

1. Organisasi dalam keadaan krisis sehingga dibutuhkan pengambilan keputusan yang cepat dan jelas, sehingga tidak dibutuhkan banyak orang untuk memberikan pendapat.
2. Organisasi membutuhkan perubahan arah dengan cepat dan suatu tindakan untuk mengembalikan organisasi kembali “on the Track”
3. Organisasi memiliki budaya atau kebiasaan buruk yang telah mengakar sehingga perlu dibenahi secara “radikal”
4. Gaya memerintah ini akan sangat efektif apabila digunakan pada pegawai yang bermasalah

Penerapan gaya memerintah ini membutuhkan kehati – hatian dan pertimbangan matang, karena penggunaan gaya memerintah secara tidak tepat maka akan sangat berpengaruh pada merosotnya moral dan motivasi pegawai yang apabila dalam skala besar maka akan mempengaruhi iklim emosi organisasi menjadi tidak sehat, dan pada akhirnya akan mempengaruhi performa dari organisasi. Agar dalam penerapannya menjadi optimal, maka pemimpin perlu memiliki kesadaran diri, pengendalian emosi diri dan empati yang tinggi.

b. Penentu kecepatan (*Pacesetting*)

Gaya kepemimpinan ini menuntut kesempurnaan. Ia akan menetapkan standar yang sangat tinggi dan mencontohkan kepada anggotanya bagaimana ia bisa melakukannya dengan baik dan meminta semuanya untuk melakukan hal yang sama. Saat seseorang tak mampu mencapai standar, maka ia akan mungkin digantikan oleh orang baru. Pemimpin tipe ini akan dengan senang hati mengambil alih tugas anggotanya yang tak sesuai sehingga rasa percaya dalam kelompok akan sangat rendah karena ia merasa hanya dia yang mampu mengerjakannya.

Apabila diterapkan dengan buruk, berlebihan atau pada situasi yang tidak tepat maka pegawai akan merasa didorong terlalu keras oleh tuntutan yang terus menerus dari pemimpin. Bawahan akan merasa tersingkirkan dan kemudian merasa malas hingga akhirnya ia digantikan. Suasana tertekan

akan menjadi tema dalam lingkungan organisasi. Pemimpin dengan gaya ini sering kali tidak memberi garis petunjuk yang jelas dan selalu mengharapkan orang-orang “sudah tahu apa yang harus dilakukan” dan pada akhirnya pengikutnya akan menerka apa yang diinginkan oleh pemimpinnya, sedangkan mereka tidak diberikan celah untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan cara mereka sendiri.

Gaya penentu kecepatan ini sangat rawan untuk menimbulkan masalah didalam organisasi dan dapat membuat moral bawahan runtuh, lebih parahnya lagi bawahan merasa tidak dipercaya oleh pemimpinnya. Tekanan yang besar mampu menciutkan kemungkinan inovasi, pegawai hanya akan berpikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan tanpa memikirkan tujuan atau pun visi yang seharusnya juga menjadi hal penting didalam sebuah pekerjaan karena pegawai hanya berfokus pada kepatuhan terhadap pemimpinnya.

Dibalik banyak hal yang menjadi titik lemah dari gaya kepemimpinan ini, gaya penentu kecepatan akan sangat efektif apabila digunakan pada saat organisasi ingin mendapatkan sebuah hasil yang berkualitas tinggi dengan waktu yang cepat. Gaya kepemimpinan ini akan berhasil dengan sangat baik apabila para pegawai memiliki motivasi diri yang tinggi, sangat kompeten di bidangnya dan tidak membutuhkan banyak arahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Agar dapat berhasil dalam menerapkan gaya kepemimpinan ini maka pemimpin harus memiliki empati,

kemampuan untuk bekerjasama dan berkomunikasi secara efektif serta kemampuan dalam pengelolaan diri dan emosi. Dan juga kesuksesan gaya kepemimpinan ini sangat membutuhkan kemampuan pemimpin untuk dapat memotivasi bawahan secara positif dan mampu menjadi inspirasi.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kepemimpinan generasi Millennial sudah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu, namun penelitian yang memfokuskan pada kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi yang ditujukan untuk generasi millennial tidak sebanyak penelitian dari teori kepemimpinan dan generasi lainnya. Meski seperti itu, terdapat beberapa penelitian sudah dilakukan terkait dengan kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi dan generasi millennial, seperti yang dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 2.3.
Penelitian Terdahulu

Judul	Metode	Tujuan	Hasil
<i>Emotional intelligence and its influence on organizational leadership in the VUCA world</i> (Orejarena <i>et al</i> , 2019)	Kuantitatif	Membahas pentingnya kecerdasan emosi dalam organisasi kepemimpinan abad ke-21.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosi. Pemimpin yang telah diperkuat kecerdasan emosi dapat lebih mengontrol emosi mereka dan menunjukkan kemampuan beradaptasi

			yang lebih besar terhadap perubahan dan ambiguitas.
<i>An Exploratory Study of Leadership Preferences of Millennials</i> (Tripathi dan Panday, 2019)	Kuantitatif	Mengeksplorasi preferensi generasi milenial terhadap gaya dan sifat kepemimpinan yang sesuai	Preferensi generasi millennial terhadap gaya kepemimpinan yang paling disukai adalah yang lebih terbuka, fleksibel, demokratis dan memberikan kesempatan belajar.
Pentingnya Kecerdasan Emosi bagi Kepemimpinan yang Efektif di Era Milenial Revolusi 4.0. (Suryana, 2019)	Kualitatif	Menyelidiki kecerdasan emosi dalam kepemimpinan yang efektif di Era Milenial Revolusi 4.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosi memiliki peranan dalam membentuk pemimpin yang efektif di era globalisasi.
<i>Millennial Perceptions of Leadership as an Influential Factor in Nursing Retention: A Phenomenological Study</i> (Spinks, 2019)	Kualitatif	Menemukan persepsi generasi millennial tentang kepemimpinan keperawatan yang efektif	Terdapat beberapa kriteria yang mencolok yang menjadi harapan dari pemimpin menurut persepsi generasi millennial, yaitu: Pemimpin sebagai mentor yang peduli, membimbing dan welas asih. Serta pemimpin yang mampu menjadi pemecah masalah dan penyelesai konflik.
Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosi (Studi Pada Komunitas Pelajar Tanpa Pacaran dan Remaja Masjid Ar-Rahman Surabaya)	Kualitatif	Mencari tahu kompetensi kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi dari ketua	Hasil penelitian menunjukkan adanya kesamaan perilaku kepemimpinan yang ditampakkan oleh ketua organisasi tersebut

(Karyanto, 2018)		Komunitas Pelajar Tanpa Pacaran dan Remas Ar-Rahman Surabaya.	sesuai dengan konsep teori yang dibangun
<i>Comparing Generation X and Generation Y on their Preferred Emotional Leadership Style</i> (Kraus, 2017)	Kuantitatif	Mencari perbedaan dan persamaan antara preferensi gaya kepemimpinan berbasis emosi dari pegawai Generasi X dan Generasi Y	Terdapat perbedaan yang signifikan antara preferensi gaya kepemimpinan berbasis emosi menurut pegawai generasi X dan Y, terkhusus pada gaya kepemimpinan visioner yang sangat disukai oleh generasi Y.
<i>Emotional intelligence, leadership style & organizational climate</i> (Maamari dan Majdalani, 2017)	Kuantitatif	Mencari tahu dampak dari kecerdasan emosi pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh pada karyawan didalam organisasinya.	Kecerdasan emosi memberikan dampak yang positif pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin sehingga mampu memberikan suasana dan harmonisasi yang baik didalam iklim organisasi dan bawahannya.
<i>Gen Y Leader: Qualitative Phenomenology Leadership Studies in PLN APD Jateng & DIY</i> (Akmalaputri <i>et al</i> , 2017)	Kualitatif	Mengungkap fenomena berdasarkan kesadaran yang terjadi pada beberapa individu di PT. PLN APD Jateng & DIY terhadap gaya kepemimpinan dari Gen X dan Gen Y	Terdapat perbedaan yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan dari Gen X dan Gen Y, yang paling mencolok adalah Pemimpin dari Gen Y sangat terbuka atas perbedaan dan sangat toleran terhadap konflik dalam hubungan kerja.

<p><i>Exploring Which Leadership Styles are Effective with Millennial Employees</i> (Long, 2017)</p>	<p>Kuantitatif</p>	<p>Mengeksplorasi gaya kepemimpinan apa yang efektif dengan karyawan Millennial</p>	<p>Karyawan Millennial, menginginkan seorang pemimpin yang berintegritas, mampu memberikan kejelasan peran, mengartikulasikan harapan kerja, peduli dengan karyawan, melayani sebagai panutan dan pemimpin, memungkinkan karyawan untuk bekerja secara mandiri.</p>
<p>Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Performansi Kepala RA Perempuan di Kabupaten Pati (Kamto, 2017)</p>	<p>Kuantitatif</p>	<p>Mencari tahu pengaruh kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap performansi kepala RA perempuan di Kabupaten Pati.</p>	<p>Ditemukan bahwa semakin baik kecerdasan emosional dan kepemimpinan demokratis maka akan diikuti peningkatan performansi kepala RA perempuan di Kabupaten Pati.</p>
<p>The Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness (Aloysius, 2014)</p>	<p>Kuantitatif</p>	<p>Mencari tahu hubungan antara kecerdasan emosi dan efektivitas kepemimpinan</p>	<p>Ditemukan bahwa kecerdasan emosi dan berbagai faktornya secara signifikan berkorelasi dengan efektivitas kepemimpinan</p>
<p>Primal Leadership: Leaders and their 360-degree review –A brief study (AjeyaJha <i>et al</i>, 2014)</p>	<p>Kuantitatif</p>	<p>Mencari tahu proses perilaku kepemimpinan pada kinerja tim dan komitmen para pemimpin terhadap organisasi.</p>	<p>Terdapat korelasi yang ditemukan dalam metode 360 derajat subskala transformasional, transaksional, <i>extra-effort</i>, kepuasan dan</p>

			efektivitas pada dokter semua signifikan.
--	--	--	--