

BAB IV

ANALISA & PEMBAHASAN

A. Profil Subjek Penelitian

Melihat dari tujuan penelitian, peneliti menentukan bahwa pihak-pihak yang dapat memberikan informasi dan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah dari mereka yang memiliki peranan penting dan memiliki kapabilitas untuk bisa memberikan informasi. Pada penelitian ini, peneliti membagi subjek penelitian menjadi dua (2) kategori subjek penelitian sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu:

1. Subjek penelitian untuk tujuan mengkaji perspektif pegawai generasi millennial di CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap *Primal Leadership*

Dalam penentuan subjek penelitian untuk tujuan mengkaji perspektif pegawai generasi millennial di CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap *Primal Leadership*, berikut adalah tahapan yang dilakukan oleh peneliti:

- a. Peneliti menentukan kriteria subjek penelitian:
 - 1) Pegawai CV. Serelia Prima Nutrisia
 - 2) Lama bekerja minimal 1 tahun
 - 3) Memiliki hubungan dan interaksi kerja yang tinggi dengan pimpinan perusahaan sehingga dapat memberikan informasi yang akurat.

- 4) Pegawai adalah dari generasi millennial, dengan rentang tahun kelahiran 1982-2000
- b. Pada proses penentuan siapa saja pegawai yang akan menjadi subjek penelitian, peneliti hanya mengajukan kriteria kepada pimpinan perusahaan dan selanjutnya pimpinan perusahaan menentukan siapa saja pegawai yang dapat dijadikan subjek penelitian berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, berikut adalah data subjek penelitian tersebut.

Tabel 4.1.
Data diri subjek penelitian pegawai generasi millennial

No	Inisial	Jenis Kelamin	Tahun Lahir	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja	Jabatan Saat Ini
1.	TY	Perempuan	1990	SMK	3 Tahun	Koordinator Produksi
2.	CP	Laki-laki	1991	S1	2 Tahun	Koordinator Mixing
3.	MI	Laki-laki	1991	SMK	5 Tahun	Staf Produksi
4.	TN	Perempuan	1992	S1	5 Tahun	Manajer Operasional
5.	NC	Perempuan	1995	SMK	1 Tahun	Customer Service
6.	GW	Perempuan	1996	SMA	1,5 Tahun	Koordinator Gudang
7.	CD	Laki-laki	1998	SMK	3 Tahun	Staf Admin

2. Subjek penelitian untuk tujuan mengkaji perspektif pimpinan CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap implementasi *Primal Leadership* di perusahaannya.

Untuk subjek penelitian dengan tujuan mengkaji perspektif pimpinan CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap implementasi *Primal Leadership* di

perusahaannya, peneliti menentukan subjek penelitian adalah Bpk, Suko Triyono selaku owner & Direktur dari CV. Serelia Prima Nutrisia.

B. Pelaksanaan Penelitian

Pengambilan data dalam penelitian ini mulai dilakukan bulan Juni 2020 untuk kepentingan *preliminary research*. Peneliti melakukan pendekatan penelitian dengan berkunjung dan melihat langsung aktifitas pekerjaan baik itu kantor operasional CV. Serelia Prima Nutrisia maupun di lokasi pabrik. Aktifitas yang dilakukan pada *preliminary research* ini adalah untuk melihat suasana kerja secara keseluruhan serta melakukan wawancara *preliminary research* kepada pimpinan CV. Serelia Prima Nutrisia untuk menggali permasalahan yang ada terkait antara hubungan pimpinan dengan pegawai dari generasi millennial, selain itu juga untuk melihat aktifitas kerja dari pegawai yang nantinya akan diwawancarai.

Kegiatan pengambilan data untuk penelitian dilakukan bulan Juli 2020. Semua subjek penelitian cukup terbuka dan sangat kooperatif, sehingga memudahkan peneliti untuk melakukan aktifitas pengambilan data dan tidak membutuhkan waktu yang lama. Pada saat sebelum melakukan wawancara, peneliti menerangkan maksud dan tujuan dari penelitian yang dilakukan, termasuk juga meyakinkan kepada para pegawai generasi millennial bahwa peneliti akan menjamin kerahasiaan isi wawancara sehingga mereka tidak perlu khawatir apabila terdapat informasi yang sekiranya merupakan rahasia

perusahaan atau informasi yang mereka tidak ingin diketahui oleh pimpinan mereka.

Selama melakukan aktifitas wawancara, subjek penelitian tidak sulit untuk ditemui hal ini dikarenakan peneliti diberikan kebebasan oleh pimpinan perusahaan untuk mengatur jadwal sedemikian rupa langsung kepada setiap subjek penelitian. Semua subjek sewaktu dikunjungi sudah mengetahui akan adanya jadwal tersebut sehingga mereka sudah mempersiapkan diri, terdapat beberapa keterlambatan dari jadwal yang sudah ditentukan, hal itu dikarenakan subjek penelitian masih menyelesaikan beberapa pekerjaannya yang belum selesai. Untuk lebih jelasnya pelaksanaan penelitian akan dijabarkan melalui table berikut:

Tabel 4.2.
Rekap pengambilan data observasi dan wawancara

No	Nama Subjek	Kegiatan	Tanggal	Tempat
1.	-	Observasi	6 Juli 2020	Kantor & Pabrik
2.	NC	Wawancara	7 Juli 2020	Kantor
3.	TN	Wawancara	7 Juli 2020	Kantor
4.	CD	Wawancara	7 Juli 2020	Kantor
5.	TY	Wawancara	7 Juli 2020	Pabrik
6.	MI	Wawancara	7 Juli 2020	Pabrik
7.	GW	Wawancara	8 Juli 2020	Kantor
8.	CP	Wawancara	8 Juli 2020	Pabrik
9.	Suko Triyono	Wawancara	8 Juli 2020	Kantor

C. Tahapan Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan model interaktif Miles & Huberman yang dirangkum dari Miles *et al* (2014) yang terdiri dari tiga aktifitas yang dilakukan secara bersamaan, yaitu:

1. *Data condensation* (Kondensasi data)

Pada tahapan ini, terbagi menjadi 3 aktifitas, yaitu reduksi data, pengkodean dan kategorisasi.

- a. Reduksi data

Menurut Miles *et al* (2014), reduksi data adalah sebuah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan menajamkan analisis, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sehingga dapat ditarik dan diverifikasi. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya serta mencari data tambahan jika diperlukan. Semakin lama peneliti berada dilapangan maka jumlah data akan semakin banyak, semakin kompleks dan rumit. Oleh karena itu, reduksi data perlu dilakukan sehingga data tidak bertumpuk agar tidak mempersulit analisis selanjutnya. Pada tahapan reduksi data ini peneliti banyak melakukan *cross check* data dan *triangulasi* data sehingga data yang telah direduksi valid. Berikut adalah salah satu reduksi data wawancara dari salah satu narasumber:

Transkrip wawancara asli:

“Ya, eee,, selama saya bekerja disini ini, eee melihat kepemimpinan eee di oriflakes itu, eee, gimana ya, eee sangat bagus, karena eee pimpinan itu bisa merangkul dari bawah, heeh, semua itu dilibatkan, eee menurut saya sudah cukup ideal karena eee apa ya, eee sudah bisa merangkul semua karyawan itu dari bawah sampai ke atas, ketika eee misalnya eee untuk mencapai tujuan kita eee untuk misalkan mau menaikkan omset nah itu gimana caranya pimpinan itu mengangkat mengajak semuanya dari karyawan yang dari bawah seperti eee bagian produksi itu yang bagian pengovenan itu bersama sama agar eee tujuan itu bisa tercapai gitu.”

Hasil reduksi:

“Kepemimpinan sudah sangat bagus dan ideal.”

“Pemimpin harus bisa merangkul dan melibatkan”

“Pemimpin harus mampu membawa dari bawahan sampai atasan untuk menuju tujuan yang sama.”

“Pemimpin mengajak semua karyawan untuk bersama-sama mencapai tujuan.”

b. Pengkodean

Setelah data direduksi, peneliti kemudian melakukan pengkodean data. Menurut Saldana (2015), pengkodean adalah proses yang memungkinkan data yang mirip atau dirasa sama untuk dipolakan, dipisahkan, dikelompokkan, dikelompokkan ulang dan dihubungkan kembali untuk mengkonsolidasikan makna dan penjelasan sehingga menjadi sistematis dan terklasifikasi. Hasil akhir dari tahapan ini adalah data yang sudah dikodekan berdasarkan fakta yang telah dipadatkan.

Berikut adalah salah satu pengkodean data wawancara dari salah satu narasumber yang tertera pada tabel 4.3.

Tabel 4.3.
Pengkodean data wawancara dari salah satu narasumber

Aspek	Narasumber	Transkrip Dokumen	Inisialisasi	Pemadatan Fakta	Kode
Membangun motivasi & komitmen tim	TY	Pimpinan harus memberikan motivasi agar bawahan termotivasi untuk mewujudkan impian dari perusahaan Pemimpin harus memberikan masukan ² dan mendampingi, sehingga pemimpin bisa menunjukkan tujuan perusahaan kepada pegawai	TYA3	memberikan motivasi (TYA3.1) memberikan masukan ² dan mendampingi & menunjukkan tujuan perusahaan (TYA3.2)	Memotivasi Memberi masukan & Mendampingi

Keterangan:

1. Transkrip dokumen adalah hasil wawancara yang telah direduksi.
2. Inisialisasi bertujuan agar peneliti lebih mudah dalam mengelola data.
3. Pemadatan fakta adalah proses pengambilan intisari fakta dari transkrip dokumen.
4. Kode adalah menentukan pola dan pemaknaan dari fakta yang telah dipadatkan.

c. Kategorisasi

Setelah proses pengkodean selesai, maka tahapan selanjutnya adalah proses kategorisasi. Proses kategorisasi akan menghasilkan 2 buah hal yaitu kategori dan sub kategori. Pada penelitian ini, peneliti menentukan kategori adalah dari aspek primal leadership yang dijadikan acuan penelitian, hal ini dilakukan karena fokus penelitian ini adalah untuk meneliti perspektif dari tiap aspek primal leadership yang ada. Kemudian untuk penentuan sub kategori, peneliti akan menentukan tema sub kategori dari hasil pengkodean dan refleksi analitik (Saldana, 2015). Menurut Mahpur (2017), kunci dari proses kategorisasi adalah pada tahapan pengumpulan fakta sejenis yang telah dikodekan, sehingga peneliti mampu menemukan tema-tema kunci sebagai bahan untuk menarasikan data sehingga penarikan kesimpulan kategorisasi dan pembangunan teori menggambarkan tertib logika induktif dan konstruktivistik.

Berikut adalah salah satu proses kategorisasi data wawancara untuk salah satu aspek *primal leadership* yang tertera pada tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Kategorisasi data wawancara untuk salah satu aspek *primal leadership*

KATEGORI: Menunjukkan visi dan tujuan bersama	
Kode	Pengumpulan fakta sejenis
SUB KATEGORI: Mengarahkan pada tujuan	
Membawa mencapai Tujuan	Mengajak bersama-sama mencapai tujuan (TYA1.1)
Menyampaikan tujuan	menyampaikan apa yang diinginkan perusahaan (TNA1.1)
Menginfokan tujuan	menginfokan visi dan misi kedepannya (NCA1.1)
Menunjukkan Tujuan	menunjukkan visi misi (CPA1.1)
Melibatkan pegawai	melibatkan pegawainya dalam menyusun strategi (GWA1.2)
SUB KATEGORI: Tegas & Professional	
Tegas dan professional	Pemimpin harus tegas saat kerja dan professional (MIA1.1)
Tegas	tegas (NCA1.2)
SUB KATEGORI: Mengembangkan pegawai	
Pengembangan pegawai	mengembangkan pegawainya (CDA1.4)
Pengembangan pegawai	berorientasi pada pengembangan pegawai internal (TNA1.4)
Peduli	mengayomi & peduli terhadap karyawan (NCA1.3)
SUB KATEGORI: Memotivasi	
Memotivasi	memberikan motivasi (TNA1.2)
Memotivasi	memotivasi (CDA1.3)
SUB KATEGORI: Mengenal karakter pegawai	
Mengenal karakter	mengenal karakter setiap pegawainya (GWA1.1)
Mengenal Passion	melihat passion pegawai (CDA1.1)
SUB KATEGORI: Bersahabat	
Bersahabat	tapi diluar itu tetap friendly (MIA1.2)
Komunikasi efektif	Mengkomunikasikan dan merangkul semua karyawan, sehingga tidak ada jarak (CPA1.2)

2. *Data display* (Penyajian data)

Pada tahapan ini, peneliti menyajikan data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat dan tabel.

3. *Conclusion drawing/verification*:

Pada tahapan ini, peneliti melakukan penarikan kesimpulan dan melakukan verifikasi. Kesimpulan merupakan temuan baru yang belum pernah ada.

D. Hasil Penelitian

1. Hasil observasi

Aktifitas observasi dilakukan peneliti untuk melihat suasana kerja dan lingkungan kerja, baik itu di kantor maupun di pabrik. Hal ini dilakukan untuk dapat dilakukan *cross check* dan disesuaikan dengan apa yang disampaikan nantinya pada saat wawancara. Proses observasi ini menjadi penting sebagai bagian dari verifikasi data yang akan dikumpulkan oleh peneliti. Observasi dilakukan di dua lokasi, yaitu di kantor dan di pabrik.

a. Hasil observasi di kantor

Pada saat peneliti tiba di kantor, peneliti bertemu dengan salah satu pegawai perempuan, pegawai tersebut tersenyum dan bertanya apa keperluan kedatangan. Peneliti pun menjelaskan bahwa tujuan kedatangan adalah untuk melihat aktifitas pekerjaan di kantor, dan peneliti juga menjelaskan bahwa sudah mendapatkan izin dari Direktur

yaitu Bpk. Suko Triyono, selanjutnya peneliti dipersilahkan untuk melakukan aktifitas observasi.

Ruangan kantor terbagi menjadi beberapa bagian, yaitu ruang manajemen, ruang marketing, ruang meeting, musholla, toilet, gudang, ruang packing untuk pengiriman produk dan ruang display produk yang ditujukan bagi pembeli yang membeli produk langsung di kantor. Ruang marketing dan ruang packing tidak tersekat secara permanen, hanya dibatasi oleh rak-rak yang berisikan produk yang siap dijual.

Ketika peneliti diruangan marketing, peneliti melihat pegawai bekerja dengan menggunakan laptop dan ponsel, sesekali peneliti melihat salah satu pegawai marketing keruang display produk untuk menemui pelanggan yang datang langsung untuk membeli produk. Sesekali peneliti amati, pegawai dengan pegawai lainnya berbicara, umumnya tentang pekerjaan namun sesekali juga mereka berbicara diluar topik pekerjaan bahkan juga bercanda.

Peneliti juga mengamati aktifitas diruang packing, disana peneliti melihat pagawai mengemas produk dalam kardus karton besar yang akan dikirimkan ke agen-agen diluar kota. Sepanjang peneliti mengamati aktifitas di ruang packing, peneliti melihat para pegawainya fokus pada tugas masing-masing dan sedikit melakukan komunikasi antar pegawai. Namun, selang beberapa waktu, peneliti melihat sesekali pegawai di bagian packing ini beristirahat sejenak sambil duduk dan minum.

Peneliti mencoba mengamati lingkungan dikantor secara lebih jauh, peneliti melihat sebuah spanduk besar yang bertuliskan visi, misi dan tujuan perusahaan. Selain itu juga ada banyak peneliti lihat tulisan tulisan motivasi yang dipasang didinding, berdampingan dengan tulisan-tulisan seputar SOP perkerjaan. Selama observasi, peneliti juga melihat Direktur perusahaan Bpk. Suko Triyono ikut mengamati pekerjaan stafnya sambil mengajak berbicara para staf terkait pekerjaan, dan sesekali Bpk. Suko Triyono juga melemparkan candaan kepada stafnya sehingga membuat stafnya tertawa. Pada beberapa saat peneliti juga melihat Bpk. Suko Triyono ikut mengangkat box karton besar kedalam mobil yang akan dikirim melalu jasa pengiriman. Dan pada saat peneliti akan berpindah lokasi observasi ke pabrik, peneliti sempat melihat Bpk. Suko Triyono sedang menyapu dan membersihkan sampah dibagian depan kantor.

b. Observasi di Pabrik

Pada saat peneliti tiba di pabrik, peneliti melihat beberapa tulisan-tulisa motivasi yang bersebelahan dengan tulisan-tulisan mengenai SOP pekerjaan, di pabrik peneliti hanya diperkenankan untuk masuk ke ruang packing kecil, yaitu pengemasan produk oriflake yang telah dikemas didalam kemasan alumunium foil dimasukkan kedalam box karton kemasan. Sedangkan beberapa ruang lain yang digunakan untuk produksi, seperti ruang pengayakan, pengovenan, mixing dan pengemasan hanya untuk pegawai saja. Pada bagian produksi,

pegawainya menggunakan seragam khusus seperti jas laboratorium lengkap dengan perlengkapan standar lainnya seperti tutup kepala, sarung tangan dan masker. Pada saat peneliti berada di ruang packing kecil, peneliti melihat beberapa pegawai yang bekerja dengan cepat dengan intensitas berkomunikasi yang tidak sering. Namun peneliti juga melihat beberapa kali pegawai yang melakukan packing kecil berkomunikasi dan sesekali juga bercanda tanpa menghentikan aktifitas packingnya. Berbeda dengan dikantor, jika selama dikantor setiap orang tetap menggunakan alas kaki, maka selama dipabrik semua orang harus melepas alas kakinya dan harus mencuci tangan sebelum masuk kedalam.

2. Hasil Wawancara

Hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa subjek menghasilkan beberapa temuan mengenai dinamika perspektif pegawai generasi millennial di CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap *Primal Leadership* dan juga dinamika perspektif pimpinan dari CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap implementasi *Primal Leadership* di perusahaannya. Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian sehingga peneliti akan menjelaskan tentang dua hal tersebut dengan beberapa temuan yang didapati.

a. Perspektif pegawai generasi millennial di CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap *Primal Leadership*

1) Gaya Kepemimpinan Visioner

a) Menunjukkan visi dan tujuan bersama

Pada aspek menunjukkan visi dan tujuan bersama, dari 7 narasumber yang diwawancarai, semua menyatakan bahwa aspek menunjukkan visi dan tujuan bersama adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal ini dikarenakan dengan pemimpin menunjukkan visi dan tujuan bersama maka itu menunjukkan bahwa pemimpin tidak bekerja sendiri, pemimpin melibatkan bawahannya untuk bersama-sama mencapai tujuan sehingga bawahan dapat tau apa yang akan dikejar dan apa saja yang harus disiapkan untuk mendukung proses menuju tujuan bersama tersebut. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter/tindakan yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Mengarahkan pada tujuan

Terdapat 5 narasumber yang menganggap karakter yang mampu mengarahkan dan mengajak untuk mencapai tujuan bersama perlu dimiliki oleh pemimpin pada saat akan menunjukkan visi dan tujuan bersama kepada bawahannya, sehingga bawahan bisa ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan dan bahkan bawahan juga bisa ikut menyusun strategi untuk mencapai tujuan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus mampu membawa dari bawahan sampai atasan itu menuju tujuan yang sama” (Subjek TY, A1.1)

“Pemimpin itu harus bisa menyampaikan apa yang diinginkan perusahaan, kita mau ngapain di perusahaan ini sehingga tim-tim yang sudah bergabung ini akan jelas tujuannya kemana, saya mau ngapain untuk mencapai tujuan itu” (Subjek TN, A1.1)

“Pemimpin harus menginfokan visi dan misi kedepannya” (Subjek NC, A1.1)

“Dengan menunjukkan visi misi maka semua bawahan akan ikut berpartisipasi pada tujuan” (Subjek CP, A1.1)

“Pemimpin harus melibatkan pegawainya dalam menyusun strategi untuk mencapai tujuan bersama” (Subjek GW, A1.2)

2. Mengembangkan pegawai

Terdapat 3 narasumber yang menganggap pemimpin harus mampu peduli dan aktif dalam pengembangan pegawai, hal ini menjadi penting karena dalam upaya mencapai visi dan tujuan bersama maka pegawai juga harus disiapkan sehingga mampu berperan dalam pencapaian tujuan bersama tersebut. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harusnya bisa mengayomi, peduli terhadap karyawan, membantu karyawan apabila mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan, dan juga harus mendampingi dan mengevaluasi dalam pencapaian tujuan bersama” (Subjek NC, A1.3)

“Pemimpin harus dapat mengembangkan pegawainya agar tujuan bersama dapat dicapai” (Subjek CD, A1.4)

“Pemimpin harus berorientasi pada pengembangan pegawai internal, sehingga dapat mengidealkan cara kerja dan membangun koordinasi sehingga mudah mencapai tujuan” (Subjek TN, A1.4)

3. Memotivasi

Terdapat 2 narasumber yang menganggap pemimpin harus mampu memotivasi sehingga bawahannya dapat terus memiliki energi positif dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus memberikan motivasi kepada karyawan sesuai jobdesk masing-masing sehingga mereka selalu memiliki semangat untuk mencapai tujuan” (Subjek TN, A1.2)

“Pemimpin perlu bisa memotivasi sebagai pemacu agar visi dan target bisa tercapai sesuai tujuan perusahaan” (Subjek CD, A1.3)

4. Mengenal karakter pegawai

Terdapat 2 narasumber yang menganggap pemimpin harus mampu mengenali karakter pegawainya, termasuk juga dimana passion-nya serta apa tujuannya, hal ini menjadi penting agar perusahaan benar-benar dapat memastikan bahwa karakter dan tujuan pegawai sudah sesuai dengan apa yang dituju perusahaan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Jika tidak ada visi atau tujuan yang ada di pikiran pegawai, maka target akan sulit tercapai karena tujuannya berbeda. Pemimpin harus bisa melihat passion pegawai, apakah dia bisa dijadikan tim yang didelegasikan sebagai penyalur visi misi perusahaan atau hanya bekerja saja” (Subjek CD, A1.1)

“Agar kita kedepannya tau jelas kedepannya bakal gimana tujuannya, maka pemimpin harus bisa mengenali karakter setiap pegawainya” (Subjek GW, A1.1)

5. Tegas & Professional

Terdapat 2 narasumber yang menganggap pemimpin harus mampu mengenali karakter pegawainya, termasuk juga dimana passionnya serta apa tujuannya, hal ini menjadi penting agar perusahaan benar-benar dapat memastikan bahwa karakter dan tujuan pegawai sudah sesuai dengan apa yang dituju perusahaan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Untuk mewujudkan suatu tujuan harus satu pemikiran, Pemimpin harus tegas agar Integritas dan komitmen harus satu” (Subjek MI, A1.1)

“Pemimpin harus tegas sehingga mampu memastikan semua memiliki tujuan yang sama” (Subjek NC, A1.2)

6. Bersahabat

Terdapat 2 narasumber yang menganggap pemimpin harus mampu membangun hubungan yang bersahabat dengan bawahannya, mengenali karakter pegawainya, termasuk juga dimana passionnya serta apa tujuannya, hal ini menjadi penting agar perusahaan benar-benar dapat memastikan bahwa karakter dan tujuan pegawai sudah sesuai dengan apa yang dituju perusahaan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus tegas saat kerja dan professional, tapi diluar itu tetap friendly, sehingga bawahan nyaman untuk bekerja sama dalam mencapai tujuannya” (Subjek MI, A1.2)

“Dengan menunjukkan visi misi maka semua bawahan akan ikut berpartisipasi pada tujuan, sedangkan pimpinan harus mengkomunikasikan dan merangkul semua karyawan secara bersahabat, sehingga tidak ada jarak antara pemimpin dan karyawan” (Subjek CP, A1.2)

b) Memberikan kebebasan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam menentukan tujuan yang sesuai dengan visi

Pada aspek memberikan kebebasan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam menentukan tujuan yang sesuai dengan visi, dari 7 narasumber yang diwawancara, semua menyatakan bahwa aspek memberikan kebebasan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam menentukan tujuan yang sesuai dengan visi adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal ini dikarenakan inovasi dan kreatifitas mampu membuat bawahan berkembang sehingga dapat memberikan ide baru untuk kemajuan perusahaan, selain itu dengan inovasi dan kreatifitas mampu memberikan variasi dalam bekerja sehingga tidak monoton dan yang paling penting adalah dengan diberikannya kebebasan untuk berinovasi dan berkreatifitas maka bawahan akan merasa diajak berpikir bersama untuk menuju tujuan bersama. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Membangun kepercayaan

Terdapat 3 narasumber yang menganggap karakter yang mampu membangun kepercayaan perlu dimiliki oleh pemimpin pada saat akan memberikan kebebasan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam menentukan tujuan yang sesuai dengan visi, sehingga bawahan bisa melakukan inovasi dan kreatifitasnya tanpa perlu ada kekhawatiran. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus memberi kebebasan semua pegawai untuk berkreasi dan berinovasi sesuai kemampuan dan dapat memajukan perusahaan” (Subjek TY, A2.1)

“Pemimpin harus memberikan kebebasan untuk berkreatifitas, ide, dan menemukan pola kerja sendiri, selama masih sesuai SOP” (Subjek TN, A2.1)

“Pemimpin harus percaya pada kemampuan pegawai” (Subjek CD, A2.2)

2. Monitoring & evaluasi

Terdapat 2 narasumber yang menganggap pemimpin sebaiknya mau melakukan monitoring & evaluasi kinerja pada saat akan memberikan kebebasan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam menentukan tujuan yang sesuai dengan visi, sehingga bawahan bisa melakukan inovasi dan kreatifitasnya dengan terukur tanpa melenceng dari tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Karyawan juga harus memiliki ide dan gagasan untuk kemajuan perusahaan sehingga dapat dituangkan jika diberikan kebebasan,

namun pimpinan harus aktif memonitoring karena keberadaan pimpinan sangat penting sehingga kreatifitas pegawai tetap dalam aturan dan tidak melenceng” (Subjek NC, A2.1)

“Kreatifitas dan inovasi pegawai dapat memberi masukan perusahaan yang belum diterapkan diperusahaan tersebut bisa lebih berkembang, oleh karena itulah pemimpin harus selalu memantau & monitoring serta mengevaluasi secara berkala” (Subjek GW, A2.1)

3. Memotivasi

Terdapat 2 narasumber yang menganggap pemimpin sebaiknya memberikan motivasi kepada bawahannya agar tetap aktif untuk berinovasi dan berkreatifitas dalam menentukan tujuan yang sesuai dengan visi, sehingga bawahan tetap semangat dan ingin terus berbuat lebih kepada perusahaannya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Dengan berkreasi dan inovasi maka pegawai bisa berkembang dan kerja tidak monoton, dan jika pegawai bekerja sesuai SOP dan berkreasi yang menghasilkan sesuatu lebih baik maka seharusnya pemimpin terus memotivasi pegawai, misal dengan diberikan reward agar tetap termotivasi.” (Subjek CP, A2.1)

“Untuk berinovasi memberikan kesempatan pegawai ikut berpikir dan ikut serta menuju tujuan, pemimpin harus mampu memotivasi pegawai agar lebih baik lagi” (Subjek MI, A2.2)

4. Kontrol emosi & pendengar yang baik

Terdapat 2 narasumber yang menganggap pemimpin seharusnya memiliki kontrol emosi yang baik dan mampu menjadi pendengar yang baik bagi bawahannya, hal ini menjadi penting karena ada

kekhawatiran dari bawahan apabila kreatifitasnya tidak sesuai harapan atau ide kreatifitas yang disampaikan mungkin tidak sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan. Oleh karena itulah, pimpinan harus memiliki kontrol emosi yang baik serta juga mampu menjadi pendengar atas ide kreatifitas tersebut. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus sabar tidak mudah emosi sehingga tidak membuat pegawai merasa bersalah jika kreatifitasnya tidak sesuai harapan” (Subjek MI, A2.1)

“Setiap pegawai berhak untuk berkreasi sehingga dapat menambah ide baru untuk perusahaan, dan pemimpin harus sabar dan menjadi pendengar atas masukan dan ide pegawai” (Subjek CD, A2.1)

c) Membangun motivasi & komitmen tim

Pada aspek membangun motivasi & komitmen tim, dari 7 narasumber yang diwawancara, semua menyatakan bahwa aspek membangun motivasi & komitmen tim adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal ini dikarenakan dengan dibangunnya motivasi dan komitmen tim maka pemimpin dapat menjaga semangat bawahannya agar tetap fokus pada tujuan bersama. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Memotivasi

Terdapat 5 narasumber yang menganggap pemimpin seharusnya mampu memotivasi dan menjadi teladan bagi bawahannya, karena rutinitas pekerjaan tentunya akan menimbulkan kejenuhan dan juga penurunan motivasi kerja. Oleh karena itulah, pemimpin harus bisa memotivasi bawahan agar tetap mampu menjaga performanya serta juga menjadi teladan sehingga dapat menjadi *role model* yang mampu menjadi inspirasi bagi bawahannya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pimpinan harus memberikan motivasi agar bawahan termotivasi untuk mewujudkan impian dari perusahaan” (Subjek TY, A3.1)

“Dengan memberi motivasi maka pegawai akan semangat tidak loyo dalam mengejar tujuan perusahaan, pemimpin juga harus membuat kegiatan-kegiatan yang mampu meningkatkan motivasi pegawai” (Subjek CP, A3.1)

“Setiap orang butuh motivasi untuk mencapai tujuan sebagai pendorong semangat, salah satu contohnya adalah pemimpin harus mampu mengajarkan pegawai bahwa pekerjaan mereka tidak hanya tentang uang tapi juga tentang manfaat dan membantu orang lain” (Subjek MI, A3.1)

“Karyawan jika jenuh membutuhkan motivasi, pemimpin harusnya memberikan reward atau mengadakan aktifitas diluar kantor untuk menumbuhkan motivasi sehingga tetap semangat mengejar tujuan” (Subjek NC, A3.1)

“Tugas pemimpin adalah memberikan motivasi kepada timnya apa yang kita kerjakan itu, ketika kita lelah maka kita ditunjukkan tujuan kita itu sehingga bisa semangat kembali. Pemimpin harus bisa menjadi teladan, baik secara sikap, cara bekerja, cara pandang dia, dan juga harus bisa memotivasi timnya” (Subjek TN, A3.1)

2. Menghilangkan jarak

Terdapat 2 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin seharusnya mampu berbaur dan menghilangkan jarak dengan bawahannya, hal ini mampu memberikan dampak positif bagi kepercayaan diri pegawai sehingga mampu menumbuhkan motivasi dan komitmen tim. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin mampu berbaur dan tidak ada celah dengan bawahan sehingga mampu membuat nyaman bawahan, jadi motivasi kerjanya tetap terjaga” (Subjek CP, A3.2)

“Agar bisa menjaga semangat dari tim, seharusnya pemimpin itu harus bisa menjaga profesionalisme, kadang ada waktu berbaur, kadang harus bersikap profesional” (Subjek TN, A3.3)

3. Peduli dan empati

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin yang dapat membangun motivasi dan komitmen tim sudah seharusnya memiliki karakter yang peduli dan empati kepada bawahannya, tentunya hal ini mampu membangun hubungan yang baik dan erat antara pimpinan dan bawahan sehingga pemimpin dapat lebih mudah untuk menunjukkan tujuan organisasi. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus siap mengajak semua timnya untuk maju dan semangat, oleh karena itu pemimpin harus mau muter, melihat pegawai-pegawainya, sehingga bisa mengetahui perubahan2 kondisi pegawainya. Pemimpin juga harus perhatian dan peka terhadap kondisi pegawainya, pemimpin harus paham kondisi

rohani pegawai dan membantu jika dibutuhkan” (Subjek CD, A3.1)

“Pemimpin harus memantau perkembangan timnya, jadi pemimpin itu harus bisa ngemong dan menjadi orang tua” (Subjek TN, A3.2)

“Pemimpin harus memberikan masukan² dan mendampingi, sehingga pemimpin bisa menunjukkan tujuan perusahaan kepada pegawai” (Subjek TY, A3.2)

2) Gaya Kepemimpinan Pembimbing

a) Aktif melakukan komunikasi personal dua arah dengan bawahan

Pada aspek aktif melakukan komunikasi personal dua arah dengan bawahan, dari 7 narasumber yang diwawancara, semua menyatakan bahwa aspek aktif melakukan komunikasi personal dua arah dengan bawahan adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal ini dikarenakan dengan adanya komunikasi 2 arah maka pimpinan dapat membangun hubungan yang erat dengan bawahan, mengetahui kondisi personal bawahannya, memahami keluhan dan aspirasinya dan termasuk juga untuk membantu bawahan untuk mendapatkan solusi dari permasalahannya. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa hal yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Komunikasi efektif

Terdapat 5 narasumber yang menganggap kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif perlu dimiliki oleh pemimpin pada saat melakukan komunikasi personal dua arah dengan bawahan. Hal ini menjadi penting karena dengan kemampuan berkomunikasi yang efektif maka pimpinan mampu menggali banyak hal dari bawahannya termasuk juga untuk aktifitas pengembangan pegawai itu sendiri, selain itu juga dengan kemampuan berkomunikasi yang baik maka pemimpin juga akan menjadi pendengar yang baik, sehingga bawahan merasa nyaman untuk menyampaikan banyak hal tanpa ada rasa canggung. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Dengan komunikasi 2 arah bisa lebih jelas, apa yang dibutuhkan pegawai, pemimpin harus berbicara dengan bahasa yang santai dengan suasana yang enak” (Subjek GW, B1.1)

“Komunikasi lebih fokus jika 2 arah dan pemimpin harus bersikap seperti teman dengan bawahan sehingga tidak ada jarak dan tidak canggung” (Subjek CP, B1.2)

“Pemimpin dan bawahan harus ada komunikasi dan kerjasama yang baik sehingga pekerjaan bisa maksimal” (Subjek TN, B1.3)

“Pimpinan harus mau mendengarkan sehingga bisa mendekatkan diri, sehingga tidak ada jarak” (Subjek TY, B1.1)

“Karyawan setiap memiliki permasalahan pasti membutuhkan solusi dari atasannya, oleh karena itu pemimpin harus mendengarkan” (Subjek NC, B1.1)

2. Membantu dan memberikan solusi

Terdapat 2 narasumber yang menganggap kesigapan pimpinan untuk membantu dan memberikan solusi akan efektif dalam membantu pimpinan memaksimalkan aktifitas melakukan komunikasi personal dua arah dengan bawahan. Hal ini dapat menumbuhkan keyakinan dari bawahan bahwa dengan melakukan komunikasi dua arah dengan pimpinannya dapat mengurangi bebannya dan menyelesaikan permasalahannya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Dengan komunikasi 2 arah tentunya dapat meminimalisir masalah dan miskomunikasi, termasuk juga untuk mengetahui kondisi personal pegawai, pemimpin harus selalu terbuka untuk membantu pegawai serta memberi saran dan membantu sehingga pegawai tidak merasa terbebani” (Subjek MI, B1.1)

"Pemimpin harus dapat memberikan solusi dari permasalahan bawahannya dan memberikan bantuan sehingga bawahan tidak merasa sia-sia berkomunikasi dengan pimpinannya" (Subjek NC, B1.2)

3. Memahami karakter dan kemampuan

Terdapat 2 narasumber yang menganggap pemimpin yang dapat memahami karakter dan kemampuan pegawai akan memberikan dampak positif dalam aktifitas pimpinan dalam melakukan komunikasi personal dua arah dengan bawahan. Hal ini akan sangat berguna pada saat pemimpin ingin memberikan saran dan solusi

kepada pegawai sehingga dapat tepat dan sesuai dengan karakter dan kemampuannya sehingga dapat menjadi proses pengembangan dapat lebih efektif. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus memiliki kepekaan dan mampu mengenal pegawainya lebih jauh, sehingga pemimpin tau bagaimana harus bersikap dan juga dapat memberikan solusi yang tepat sesuai kemampuan pegawai” (Subjek MI, B1.2)

"dengan adanya komunikasi dua arah maka akan terjalin hubungan yang baik, keluhan kesah dari bawahan bisa terluapkan langsung pada pimpinan, pemimpin harus memiliki kepekaan dalam melihat kemampuan pegawainya sehingga solusi dan bantuan yang diberikan dapat tepat sasaran" (Subjek CD, B1.1)

4. Peka terhadap situasi

Terdapat 2 narasumber yang menganggap kepekaan pimpinan terhadap situasi dan kondisi di organisasinya merupakan hal penting, karena dengan adanya kepekaan terhadap situasi maka pimpinan memiliki sumber informasi sendiri dan tidak hanya bergantung pada informasi dari bawahan saja, selain itu dengan adanya kepekaan terhadap situasi pimpinan dapat membuat keputusan, solusi dan bantuan yang tepat. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus tau apa yang terjadi dibawah seperti apa agar bisa tau masalah yang sesungguhnya, jadi bisa membuat solusi yang akurat” (Subjek TN, B1.2)

“Pemimpin harus peka dalam melihat situasi, seperti apa sesungguhnya yang terjadi dibawah, tidak hanya berdasarkan katanya pegawai saja” (Subjek GW, B1.2)

b) Mendelegasikan tugas dan memberikan tugas yang menantang

Pada aspek mendelegasikan tugas dan memberikan tugas yang menantang, dari 7 narasumber yang diwawancara, terdapat 6 pegawai menyatakan bahwa mendelegasikan tugas dan memberikan tugas yang menantang adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin yang ingin menerapkan gaya kepemimpinan pembimbing, hal ini karena pendelegasian dan memberikan tugas yang menantang dapat menambah pengalaman dan pengetahuan sehingga akan berdampak pada meningkatnya kemampuan dan keunggulan bawahan dan pada akhirnya bawahan dapat mengetahui dimana posisi terbaiknya untuk kemajuan karirnya kedepan.

Namun, terdapat 1 orang pegawai yang menganggap bahwa hal tersebut tidak ideal, dengan alasan seperti yang tertera dibawah ini

“Karena setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda2 sehingga tidak bisa semua orang bisa diberikan tugas-tugas yang menantang diluar yang biasa dilakukannya” (Subjek GW, B2)

Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa hal yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Pengarahan

Terdapat 5 narasumber yang menganggap kemampuan pimpinan untuk memberikan pengarahan dan petunjuk adalah hal penting disaat pemimpin ingin mendelegasikan tugas dan memberikan tugas yang menantang, meskipun tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan bawahan namun informasi awal terkait tugas yang diberikan harus disampaikan secara utuh sehingga bawahan yang akan mengerjakan tugas itu dapat lebih maksimal.

Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Supaya bawahan lebih berkembang, tidak begitu2 saja, ada peningkatan, Pemimpin perlu mengkomunikasikan perihal tugas menantang” (Subjek CP, B2.2)

“Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan bahwa pemberian tugas tambahan itu bertujuan untuk meningkatkan kemampuannya” (Subjek MI, B2.1)

“Tugas yang diberikan harus masih sesuai dengan pekerjaan yang selama ini dikerjakan, Pemimpin harus mengkomunikasikan dengan baik karena komunikasi adalah aspek paling utama” (Subjek CD, B2.2)

“Tugas menantang dapat mengetahui kreatifitas dan inovasi pegawai sehingga dapat meningkatkan kemampuannya, Pemimpin harus memberikan pengarahan dengan jelas pada saat pendelegasian” (Subjek TY, B2.1)

“Pemimpin harus memberi penjelasan seperti apa tugas dan pekerjaannya, tidak dilepas begitu saja” (Subjek NC, B2.1)

2. Memahami kemampuan dan kapabilitas

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin perlu mengetahui kemampuan dan kapabilitas bawahannya, sehingga pendelegasian tugas dan pemberian tugas yang menantang dapat benar-benar sesuai dengan kemampuan bawahan, dan pada akhirnya tujuan dari pendelegasian dan pemberian tugas menantang ini dapat tercapai. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin tidak boleh egois dan memaksakan kehendaknya, sehingga tugas yang diberikan benar-benar sesuai dengan kemampuan pegawai” (Subjek MI, B2.2)

“Pemimpin harus memberikan pekerjaan yang masih sesuai dengan job desk atau lingkup kerja selama ini” (Subjek GW, B2.1)

“Pemimpin tau kemampuan pegawai bisa menyelesaikan pekerjaannya sehingga pengalaman dan pengetahuan bertambah untuk kemajuan karirnya kedepan, tugas yang diberikan harus masih sesuai dengan pekerjaan yang selama ini dikerjakan” (Subjek CB, B2.3)

3. Pendampingan

Terdapat 4 narasumber yang menganggap pemimpin tidak hanya mendelegasikan tugas dan memberikan tugas menantang saja, tapi juga harus diiringi dengan pendampingan dan evaluasi sehingga bawahan tau dimana letak kesalahan yang perlu diperbaiki dan apa saja kelebihanannya yang muncul dari pemberian tugas tersebut. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus mendampingi, perlu mengkomunikasikan perihal tugas menantang, kemudian melakukan evaluasi dan monitoring, agar dapat dilakukan koreksi” (Subjek CP, B2.1)

“Semua orang butuh tantangan sehingga tau dimana kemampuan dan kekuatannya sehingga pimpinan bisa mendapatkan pandangan dimana posisi terbaiknya, pimpinan itu mendelegasikan tugas yang menantang, lalu di evaluasi, jika ada kendala dibantu” (Subjek TN, B2.1)

“Harus di evaluasi apakah sesuai dengan kemampuan pegawai atau tidak, apakah ada peningkatan pengetahuan dan kemampuan pegawai atau tidak” (Subjek NC, B2.2)

“Pemimpin harus mendampingi dan membantu hingga pegawai memahami pekerjaan yang didelegasikan tersebut” (Subjek GW, B2.2)

4. Mengapresiasi

Terdapat 1 narasumber yang menganggap pemimpin yang suka memberikan apresiasi kepada bawahannya dapat berpengaruh positif pada pemimpin yang mendelegasikan tugas dan memberikan tugas yang menantang, hal ini dapat menjadi stimulus bagi bawahan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Meskipun hanya 1 narasumber yang mengutarakan hal ini, peneliti menganggap ini masih relevan sehingga tetap memasukkan kemampuan memberikan apresiasi sebagai salah satu hal ideal yang harus dimiliki oleh pemimpin pada saat melakukan pendelegasian tugas dan memberikan tugas yang menantang. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pegawai akan termotivasi mengerjakan tugas yang diberikan apabila diberikan bonus apabila berhasil” (Subjek TY, B2.2)

c) Menjadi mentor dan mendorong untuk meningkatkan kemampuan diri

Pada aspek menjadi mentor dan mendorong untuk meningkatkan kemampuan diri, dari 7 narasumber yang diwawancara, semua menyatakan bahwa menjadi mentor dan mendorong untuk meningkatkan kemampuan diri adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin yang ingin menerapkan gaya kepemimpinan pembimbing. Hal ini karena pada dasarnya semua bawahan ingin berkembang, sehingga aktifitas mentoring akan sangat membantu dalam pengembangan bawahan. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa hal yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial:

1. Mengembangkan orang lain

Terdapat 5 narasumber yang menganggap pemimpin harus mampu mengembangkan orang lain sehingga dapat berhasil melakukan aktifitas mentoring dan mendorong bawahan untuk meningkatkan kemampuan diri. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Bawahan membutuhkan mentor dan pendampingan untuk melakukan kegiatan yang diberikan dari pimpinan, pimpinan harus mendampingi, mengajari dan memfasilitasi dalam proses

pengembangan diri dan harus selalu mendukung pegawai”
(Subjek TY, B3.1)

“Pemimpin harus menjadi orang tua, mengarahkan ketika salah. (ngemong), kepeduliannya tetap ada, tidak dilepas begitu saja”
(Subjek TN, B3.1)

“Terkadang pegawai kurang pengetahuan dan pengalaman terkait pekerjaannya sehingga harus dibimbing, pemimpin harus mampu mendorong, memberikan motivasi, menyemangati dan sabar, memberikan waktu untuk pegawai belajar, dan melakukan pendampingan” (Subjek NC, B3.1)

“Pegawai dapat lebih berkembang jika dimentoring, namun harus tetap ada pendampingan dan evaluasi” (Subjek GW, B3.2)

“Setiap orang butuh pendorong agar semangat tetap ada, pemimpin harus mampu memotivasi pegawainya sehingga pegawai dapat terus berkembang” (Subjek MI, B3.2)

2. Sabar dan percaya

Terdapat 5 narasumber yang menganggap pemimpin harus memiliki kesabaran dan kepercayaan akan kemampuan bawahannya, hal ini tentu akan menumbuhkan rasa percaya diri pada pegawai sehingga mampu mengembangkan diri secara optimal. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus sabar dalam menghadapi pegawai pada saat proses mentoring dilakukan, sehingga pegawai tidak merasa serba salah dan lebih percaya diri” (Subjek CP, B3.1)

“Pemimpin harus sabar karena tiap pegawai berbeda-beda, ada yang cepat belajar ada yg lambat” (Subjek MI, B3.1)

“Pemimpin memberikan kesempatan dan waktu untuk pegawai belajar, dan melakukan pendampingan pada saat mentoring”
(Subjek NC, B3.2)

“Pemimpin harus sabar dan tekun dalam mendidik, karena pegawai kemungkinan tidak langsung memahami apa yang diajarkan” **(Subjek CD, B3.2)**

“Jika ada masalah pimpinan memberi waktu kepada timnya sejauh mana bisa menyelesaikan masalah itu sehingga bisa problem solving sendiri, memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk menyelesaikan masalahnya” **(Subjek TN, B3.5)**

3. Komunikasi efektif

Terdapat 2 narasumber yang menyatakan bahwa kemampuan komunikasi efektif akan menjadi faktor penting bagi pemimpin dalam kesuksesan sebagai mentor dan mendorong untuk meningkatkan kemampuan diri bawahannya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Semua pegawai pasti ingin lebih berkembang, sehingga ingin dibimbing dengan baik, oleh karena itu pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik sehingga semuanya menjadi lancar”
(Subjek CD, B3.1)

“Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik, agar proses mentoring berhasil” **(Subjek GW, B3.1)**

3) Gaya Kepemimpinan Afiliatif

a) Menciptakan harmoni, interaksi yang ramah dan damai serta membuat senang bawahan

Pada aspek menciptakan harmoni, interaksi yang ramah dan damai serta membuat senang bawahan, dari 7 narasumber yang diwawancarai, semua menyatakan bahwa aspek menciptakan harmoni, interaksi yang ramah dan damai serta membuat senang bawahan adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal ini karena bawahan membutuhkan suasana kerja yang nyaman dan mampu menumbuhkan semangat kerja sehingga dapat membuat bawahan menjadi betah dan ikhlas dalam bekerja. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Bersahabat

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus bersahabat dan dapat merangkul semua orang disekelilingnya. Hal ini menjadi penting apabila pemimpin ingin membangun suasana kerja yang harmoni, interaksi yang ramah dan damai serta membuat senang bawahan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus sabar dan tidak suka marah-marah, karena itu yang membuat pegawainya menjauh, pemimpin harus bersahabat dan suka bercanda/mencairkan suasana, itulah yang akan membuat suasana kerja nyaman” (Subjek NC, C1.1)

“Pemimpin harus dapat merangkul semua pegawai sehingga tidak ada kesenjangan” (Subjek CP, C1.1)

“Dengan hubungan yang baik sehingga tidak ada ganjalan dihati, sehingga bekerja menjadi nyaman, pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik dan bersahabat” (Subjek CD, C1.1)

2. Terbuka atas aspirasi

Terdapat 5 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus terbuka pada keluhan kesah pegawai dan siap membantu ketika ada masalah, ini merupakan sebuah hal positif sehingga setiap pegawai menyadari bahwa pimpinannya adalah sosok yang selalu ada dan siap membantu, tentu ini akan memberikan dampak positif pada atmosfer di lingkungan kerja. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Agar suasana kerja tidak dingin, pemimpin harus terbuka atas saran, masukan dan ide pegawai serta juga selalu siap apabila ada pegawai yang ingin menyampaikan keluhan kesah” (Subjek MI, C1.1)

“Pegawai butuh kenyamanan, kesenangan, kebahagiaan sehingga bisa ikhlas dalam bekerja, itulah kenapa pimpinan juga harus menyediakan waktu luang untuk pegawai berkonsultasi secara personal” (Subjek TN, C1.1)

“Karyawan lebih nyaman dan semangat dalam bekerja jika pemimpin dapat menjadi tempat curhat pegawai” (Subjek GW, C1.3)

“Dengan hubungan yang baik sehingga tdk ada ganjalan dihati, sehingga bekerja menjadi nyaman, salah satunya karena pemimpin yang selalu siap membantu ketika ada masalah” (Subjek CD, C1.3)

“Karena hubungan yang harmoni dan damai bisa membuat betah pegawai saat bekerja, pemimpin harus selalu ada untuk memfasilitasi” (Subjek TY, C1.1)

3. Adil dan bijaksana

Terdapat 3 narasumber yang menyatakan bahwa salah satu faktor dalam menciptakan harmoni, interaksi yang ramah dan damai serta membuat senang bawahan adalah dengan bersikap adil dan bijaksana terhadap semua bawahan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Suasana kerja akan nyaman jika pemimpin mampu menyikapi dengan baik dan bijak atas setiap kejadian, sehingga semua pegawai dapat merasakan keadilan” (Subjek MI, C1.3)

“Pemimpin harus berlaku adil dan tidak ada diskriminasi, tidak memilih-milih dan tidak menganak emaskan bawahan” (Subjek GW, C1.2)

“Pemimpin harus tegas dan adil dalam setiap permasalahan, sehingga solusi yang dihasilkan tidak menyakiti pihak-pihak tertentu” (Subjek CP, C1.3)

4. Menjembatani perbedaan

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus mampu menjadi jembatan di tiap perbedaan yang muncul di lingkungan kerja, hal ini tentunya akan mampu mengurangi munculnya gesekan-gesekan akibat perbedaan-perbedaan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus menjadi jembatan antar individu dan unit agar semua uneg2 bisa tersalurkan dan mengurangi perbedaan yang ada” (Subjek MI, C1.2)

“Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik dan bersahabat, mampu jadi penjemabatan bagi pegawai yang berkonflik, tidak membeda-bedakan pegawai” (Subjek CD, C1.2)

“Pemimpin harus menjadi mediator dan menjembatani pihak-pihak yang berkonflik jika ada masalah” (Subjek TN, C1.3)

5. Mengapresiasi

Terdapat 2 narasumber yang menyatakan bahwa salah satu faktor dalam menciptakan harmoni, interaksi yang ramah dan damai serta membuat senang bawahan adalah dengan memberikan apresiasi dan juga termasuk reward kepada bawahan yang berprestasi, sehingga hal tersebut dapat menjadi pemicu agar setiap elemen didalam perusahaan bisa menunjukkan performanya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin perlu mengadakan kegiatan diluar kerjaan, semacam liburan atau sejenisnya yang dapat mengakrabkan, dan otomatis itu bisa memberikan suasana baik dikantor” (Subjek NC, C1.2)

“Pemimpin harus memberikan apresiasi atas sebuah prestasi atau memberikan reward atas prestasi, agar pegawai merasa dihargai” (Subjek GW, C1.1)

b) Mengedepankan empati dan kepedulian terhadap bawahan

Pada aspek Mengedepankan empati dan kepedulian terhadap bawahan, dari 7 narasumber yang diwawancara, semua menyatakan bahwa aspek mengedepankan empati dan kepedulian terhadap

bawahan adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal ini dikarenakan pada dasarnya bawahan butuh perhatian dari perusahaan atas kebutuhan-kebutuhannya dan kepedulian pimpinan atas apa yang dialaminya sehingga bawahan merasa diorangkan dan tidak dibiarkan saja. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Empati

Semua narasumber menganggap bahwa empati adalah karakter wajib yang harus dimiliki oleh pemimpin sehingga dapat menunjukkan kepeduliannya terhadap bawahannya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Karyawan perlu di perhatikan oleh atasan” (Subjek TY, C2.1)

“Dengan diperhatikan maka pegawai dapat lebih nyaman, jadi pemimpin itu harus peka dan bisa merasakan permasalahan pegawainya, lalu juga pemimpin harus memiliki inisiatif untuk mencari tau masalah pegawainya” (Subjek MI, C2.1)

“Setiap bawahan dapat merasa diorangkan, tidak dibiarkan saja jika pemimpin mengajak mengobrol pegawai yang moody untuk mencari tau apa masalahnya” (Subjek CP, C2.1)

“Pemimpin harus mampu menilai kondisi pegawainya, harus peka dan mengerti bagaimana karakter pegawainya sehingga dapat memahami psikologis pegawainya” (Subjek TN, C2.2)

"Karyawan butuh perhatian dari perusahaan atas kebutuhannya, pemimpin harus mengenali kondisi pegawai, mengajak bicara dan mencari jalan keluar" (Subjek NC, C2.1)

“Pemimpin harus lebih peduli dan perhatian kepada pegawai, Pemimpin harus aktif mencari tau atau merasakan apabila pegawai ada masalah” (Subjek GW, C2.1)

“Pemimpin yang peduli atas apa yang dialami oleh pegawainya seharusnya dapat lebih perhatian kepada pegawainya” (Subjek CD, C2.1)

2. Terbuka atas keluhan

Terdapat 3 narasumber yang menyatakan bahwa sikap terbuka dan mau mendengarkan keluhan bawahan adalah salah satu karakter yang mampu menunjukkan kepedulian kepada bawahan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus terbuka ketika pegawai ada masalah dan mau mendengarkan keluhan pegawai” (Subjek TY, C2.2)

“Pimpinan terbuka untuk mendengar keluh kesah pegawai” (Subjek GW, C2.2)

“Pemimpin terbuka mau mendengarkan uneg2 pegawainya, menjadi pendengar yang baik dan membantu ketika dibutuhkan” (Subjek CD, C2.2)

3. Pemberi solusi

Terdapat 2 narasumber yang menyatakan bahwa kemampuan untuk memberikan solusi adalah salah satu karakter yang mampu menunjukkan kepedulian kepada bawahan, karena bawahan tidak hanya butuh diperhatikan dan didengarkan tetapi juga butuh dibantu untuk memecahkan permasalahannya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin tidak hanya perhatian kepada pegawai, tapi juga harus mau membantu mencari jalan keluar atas permasalahan pegawainya apabila dibutuhkan” (Subjek NC, C2.2)

“Pemimpin harus bisa memberikan solusi penyelesaian masalah bagi pegawai yang memiliki masalah” (Subjek CP, C2.2)

c) Menyatukan perbedaan dan penyelesaian konflik

Pada aspek menyatukan perbedaan dan penyelesaian konflik, dari 7 narasumber yang diwawancara, semua menyatakan bahwa aspek menyatukan perbedaan dan penyelesaian konflik adalah hal ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal ini karena pemimpin harus mampu mengelola bawahannya agar tidak muncul permasalahan dan perpecahan, sehingga masalah dapat diselesaikan dan membangun suasana yang nyaman dan pada akhirnya semua dapat saling bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Peka terhadap situasi

Terdapat 2 narasumber yang menyatakan pemimpin harus peka terhadap situasi yang ada disekitarnya, karena dengan mengetahui kondisi yang sesungguhnya terjadi disekitarnya maka pemimpin akan mampu mendeteksi potensi konflik yang ada. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin selalu berusaha tau apa permasalahan dan kendala pegawai, jadi harus turun dan melihat langsung kondisi dibawah seperti apa” (Subjek TY, C3.2)

“Pemimpin harus tahu kondisi, kondisi pegawai, kondisi lingkungan, paham situasi, sehingga bisa tau kalau ada masalah dibawah” (Subjek MI, C3.1)

2. Pengelolaan konflik

Terdapat 6 narasumber yang menyatakan pemimpin harus mampu mengelola konflik yang ada, sehingga dapat diselesaikan dan menjadi kekuatan baru kedepannya. Pengelolaan konflik ini meliputi dari bagaimana pemimpin dapat membangun komunikasi efektif untuk menghilangkan jarak antar elemen, menjembatani pihak-pihak yang berkonflik hingga membantu memecahkan masalah sehingga konflik dapat diatasi. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Saat terjadi konflik, pimpinan harus bertindak sebagai penengah, tidak membela salah satu pihak, dan berperan sebagai penyelesaian masalah dengan melibatkan semua pihak” (Subjek GW, C3.2)

“Agar masalah dan konflik tidak panjang dan besar maka pemimpin harus tegas dan menjembatani pihak2 yang berkonflik secara adil” (Subjek CP, C3.1)

“Pemimpin harus handle pegawai sehingga tidak ada permasalahan dan perpecahan, dan jika terlanjur ada masalah maka pemimpin harus menjadi jembatan dalam penyelesaian konflik” (Subjek MI, C3.2)

“Pemimpin harus menjadi penengah dalam penyelesaian masalah dan harus adil” (Subjek NC, C3.1)

"Jika ingin suasana bisa nyaman, maka pemimpin tidak boleh langsung turun ke konflik yang ada, harus mempercayakan kepada pegawainya untuk menyelesaikan konflik tersebut. Namun jika pemimpin harus ikut menyelesaikan masalah yang ada maka harus mampu menemukan benang merah permasalahan penyebab konflik dan menentukan solusinya, harus mampu menerima ide2 pegawainya dalam penyelesaian masalah, dan juga harus tegas dan sesuai dengan rujukan SOP, bukan karena keinginannya sendiri" (Subjek TN, C3.1)

"agar masalah dapat ditekan, pemimpin harus aktif membangun komunikasi dengan bawahannya dan membantu mencarikan solusi dalam penyelesaian masalah" (Subjek TY, C3.1)

4) Gaya Kepemimpinan Demokratis

a) Berusaha mendapatkan ide-ide terbaik dari tim sebelum membuat keputusan

Pada aspek berusaha mendapatkan ide-ide terbaik dari tim sebelum membuat keputusan, dari 7 narasumber yang diwawancara, semua menyatakan bahwa aspek berusaha mendapatkan ide-ide terbaik dari tim sebelum membuat keputusan adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal ini karena apabila pemimpin mau mendengarkan ide dari bawahannya maka bawahan akan merasa mereka dilibatkan dan didengarkan pendapatnya sehingga bawahan dapat menyampaikan ide-ide segar sehingga pemimpin dapat membuat keputusan yang lebih baik kedepannya. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Melibatkan partisipasi bawahan

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus mampu melibatkan partisipasi bawahan agar mau dan ikut terlibat dalam proses penggalian ide. Untuk dapat membangun keterlibatan dan partisipasi dari bawahan maka seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan secara detil terkait adanya kebutuhan ide, selain itu agar keterlibatan ini menjadi optimal maka pemimpin juga harus mampu memetakan siapa saja pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam proses penggalian ide. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“kadang bawahan tidak tau apakah pemimpin sedang membutuhkan ide, oleh karena itulah maka seharusnya pemimpin mengkomunikasikan ke bawahan terkait adanya kebutuhan ide dari pegawai, sehingga bawahan mau melibatkan diri” (Subjek TY, D1.2)

“Pemimpin harus menawarkan kepada pegawai untuk menyampaikan ide-ide sehingga pemimpin tidak seolah-olah berpikir sendiri” (Subjek MI, D1.1)

“pemimpin harus tau siapa saja yang perlu digali idenya, harus selektif, tidak semua orang diminta idenya, karena tidak semua orang memahami apa masalah yang ada” (Subjek TN, D1.1)

2. Terbuka atas pendapat

Terdapat 4 narasumber yang menganggap tindakan yang terbuka atas pendapat perlu dimiliki oleh pemimpin pada saat ingin mendapatkan ide-ide terbaik dari bawahannya, dengan pemimpin

yang terbuka maka secara otomatis bawahan akan tidak ragu untuk secara aktif memberikan ide-idenya untuk mencapai kebaikan bersama. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“pimpinan harus terbuka dan mau mendengarkan ide bawahan”
(Subjek TY, D1.1)

“Pemimpin harus mampu mengenali karakter pegawainya sehingga dapat membuat pegawai nyaman dalam memberikan ide-ide, pemimpin juga harus mau mendengarkan dan terbuka, pemimpin juga harus fair jika ada ide yang bagus maka tidak perlu ditolak” (Subjek MI, D1.2)

“Perusahaan dalam mencapai tujuan membutuhkan ide-ide dari pegawainya, jadi pemimpin harus terbuka, mau mendengarkan pendapat dan segala masukan dari bawahannya” (Subjek NC, D1.1)

“Karyawan akan merasa dilibatkan jika pimpinan mau mendengar semua ide dan mengkolaborasikan semua ide tersebut menjadi sebuah ide yang terbaik” (Subjek GW, D1.1)

3. Bersahabat

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus bersahabat dan membangun kepercayaan agar bawahan mau secara sukarela ikut terlibat dalam proses penggalan ide. Untuk itulah maka seorang pemimpin harus mampu memberikan kenyamanan dan keamanan bagi bawahan yang memberikan ide, sehingga ketakutan-ketakutan yang timbul bisa dihapus karena pimpinan mampu memberikan kenyamanan bawahan dalam memberikan idenya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Pemimpin perlu bersikap seperti sahabat sendiri bagi pegawai sehingga tidak ada jarak sehingga bawahan ini akan merasa dianggap dan dilibatkan sehingga mereka tertarik untuk memberikan ide-ide yang terbaik" (Subjek CP, D1.1)

"Pemimpin harus bersikap bersahabat dengan bawahannya sehingga pegawai nyaman dalam menyampaikan ide-idenya, terkadang pemimpin butuh juga berdiskusi dengan bawahannya untuk memutuskan sesuatu, jika suasananya nyaman dan bersahabat, saya kira dapat membuat keputusan yang lebih baik kedepannya" (Subjek CD, D1.1)

"Pemimpin harus memiliki kepercayaan kepada pegawainya dalam mengeksplor ide, jangan ada keraguan, jika masih ada keraguan ya semua ide akan terasa jelek" (Subjek TN, D1.2)

b) Mengedepankan kolaborasi semua elemen tim

Pada aspek mengedepankan kolaborasi semua elemen tim, dari 7 narasumber yang diwawancarai, semua menyatakan bahwa aspek mengedepankan kolaborasi semua elemen tim adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal ini karena semua elemen didalam perusahaan saling terhubung dan apabila salah satu bermasalah maka akan merembet ke yang lain, sehingga dengan membangun kolaborasi antar elemen maka semua bisa saling bekerjasama dalam menuju tujuan bersama. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Bersahabat

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus mampu menunjukkan karakter yang bersahabat dan membangun sebuah komunikasi yang ramah, sehingga mampu membaaur dan juga mampu menjadi jembatan antar elemen yang dapat berperan mengeratkan hubungan yang harmonis. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Dengan saling berkolaborasi antar semua elemen maka tujuan dan visi perusahaan akan lebih mudah dicapai, untuk itu maka pemimpin harus mampu menjembatani langsung antar elemen, memperhatikan langsung pegawai, ngobrol bareng dan ketemu langsung” (Subjek TY, D2.1)

"akan lebih mudah mencapai tujuan jika bersama-sama, tidak bisa sendiri-sendiri, pemimpin harus bisa membaaur, memotivasi dan humble, pemimpin juga berperan langsung dalam membangun komunikasi dan menjembatani hubungan antar bidang" (Subjek NC, D2.1)

“Semua elemen diperusahaan saling terhubung tidak ada yang paling penting, pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga dapat menjadi jembatan antar divisi sehingga tidak terjadi miss-komunikasi“ (Subjek CD, D2.1)

2. Mengarahkan pada tujuan

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus mampu mengarahkan agar semua elemen tetap dalam satu tujuan, hal ini penting agar menjaga kolaborasi semua elemen didalam jalur yang tepat dan juga sebagai media kontrol untuk mengetahui elemen mana yang melenceng dari tujuan bersama, selain itu juga

dengan mengetahui tujuan yang sama pemimpin dapat menjadikan tujuan tersebut sebagai motivasi semua elemen tim untuk bekerja maksimal. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“agar semua elemen tetap bisa satu tujuan dengan visi misi yang sama, seharusnya pimpinan mampu memastikan ke pegawai bahwa mereka memiliki satu tujuan” (Subjek GW, D2.1)

"jika tidak saling bekerjasama antar tim maka bisa tujuan tidak tercapai, pemimpin harus mampu membangun sistem monitoring pegawai agar tetap ditujuan yang sama, sekaligus juga pemimpin harus mampu menjadi motivator agar semangat tetap terjaga" (Subjek CP, D2.1)

"Semua saling terhubung sehingga jika salah satu bermasalah maka akan merembet ke yang lain, oleh karena itu maka pemimpin harus tahu tujuannya dan perusahaan sehingga dapat mengkoordinir para bawahannya untuk menuju tujuannya. Pemimpin harus mampu memberikan pengarahan, step & clue, monitoring dan evaluasi" (Subjek TN, D2.1)

3. Perhatian pada kebutuhan tim

Terdapat 1 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus memiliki perhatian pada kebutuhan tim merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki oleh pemimpin agar membangun kolaborasi semua elemen tim. Meskipun hanya 1 narasumber yang mengutarakan hal ini, peneliti menganggap ini masih relevan sehingga tetap memasukkan perhatian pada kebutuhan tim sebagai salah satu hal ideal yang harus dimiliki oleh pemimpin pada saat membangun kolaborasi semua elemen tim. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus memfasilitasi kebutuhan tim, karena jika pemimpin tidak perhatian pada kebutuhan tim maka kepuasan tim terhadap pimpinan juga akan turun, akibatnya pemimpin jadi sulit untuk membangun kolaborasi” (Subjek GW, D2.2)

c) Mendengarkan setiap aspirasi tim dan terbuka pada berita baik dan buruk

Pada aspek mendengarkan setiap aspirasi tim dan terbuka pada berita baik dan buruk, dari 7 narasumber yang diwawancarai, semua menyatakan bahwa aspek mendengarkan setiap aspirasi tim dan terbuka pada berita baik dan buruk adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin. Hal ini karena pemimpin yang terbuka pada aspirasi menunjukkan bahwa ia memperhatikan timnya dan mau mendengar dan peduli, selain itu pemimpin yang mau mendengarkan berita baik dan buruk menandakan bahwa pemimpin tersebut siap dalam setiap kondisi dan mau untuk bersiap dan waspada, sehingga mampu membuat bawahan nyaman di segala kondisi. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini secara ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Terbuka atas aspirasi

Terdapat 6 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus terbuka atas semua aspirasi yang ada dari bawahan, hal ini dapat membuat bawahan merasa nyaman apabila harus menyampaikan

aspirasinya bahkan juga apabila aspirasi tersebut kurang mengenakan untuk didengar. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Pimpinan harus dapat lebih memperhatikan timnya, caranya adalah mau mendengar dan mau peduli, pemimpin mau mendengarkan keluhan kesah pegawai dan aspirasinya lalu menindaklanjuti" (Subjek TY, D3.1)

"Pemimpin harus terbuka utk mendengarkan semua aspirasi, harus friendly, bersikap seperti teman, terkadang bersikap menjadi orang tua dan bersikap menjadi konsultan bagi pegawainya, namun yang paling penting adalah harus dipilah, mana yang hanya didengarkan dan mana yang harus dieksekusi" (Subjek TN, D3.1)

"Pemimpin sikapnya harus terbuka, jadi jika ada berita baik dan buruk semua harus diterima" (Subjek NC, D3.3)

"kita tidak merasa ada beban dalam bekerja selama pemimpin harus mau mendengar aspirasi" (Subjek GW, D3.1)

"Pemimpin harus siap dengan segala kondisi, kabar baik dan kabar buruk, ya harus siap diterima" (Subjek MI, D3.2)

"Pemimpin harus terbuka pada berita baik dan buruk" (Subjek CP, D3.1)

2. Pemberi solusi

Terdapat 4 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus mampu menjadi pemberi solusi atas masalah-masalah yang ada, sehingga jika ada aspirasi atau berita baik dan buruk yang disampaikan kepada pimpinan, maka pimpinan mampu mengambil

keputusan yang tepat atas aspirasi dan berita tersebut. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus memberikan solusi apabila ada permasalahan”
(Subjek TY, D3.2)

“Tindak lanjut dari berita buruk adalah mencari solusi, pemimpin harus mampu memberikan solusi” (Subjek NC, D3.2)

“Pemimpin harus mau mendengar dan mencarikan solusi apabila dibutuhkan” (Subjek GW, D3.2)

“Pemimpin harus mampu memberikan solusi dari setiap masalah yang disampaikan pegawai” (Subjek CD, D3.2)

3. Kontrol emosi

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa karakter pemimpin yang tepat agar dapat menerima aspirasi dan terbuka pada berita baik dan berita buruk secara efektif adalah sang pemimpin harus memiliki kontrol emosi yang baik, salah satunya adalah sabar dalam menyikapi berbagai hal. Dengan adanya kemampuan mengontrol emosi dengan baik, maka pemimpin dapat membuat keputusan yang bijak dan juga membuat bawahannya lebih nyaman karena pimpinan yang sabar. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus sabar, tidak grusa grusu” (Subjek CP, D3.2)

“Pemimpin harus sabar dan mau mencari solusi, sehingga dapat menemukan solusi yang tepat” (Subjek NC, D3.1)

"Perusahaan dapat menjadi lebih baik dengan adanya berita baik dan buruk sehingga lebih waspada dan bersiap, namun itu dapat berjalan baik jika pemimpinnya rendah hati dan sabar sehingga dapat membuat tim lebih nyaman bekerja" (Subjek CD, D3.1)

4. Partisipasi dalam pemecahan masalah

Terdapat 2 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus mampu menumbuhkan partisipasi bawahannya dalam memecahkan masalah, hal ini penting karena dengan melibatkan bawahannya maka pimpinan telah membangun kepercayaan kepada bawahannya serta pelibatan bawahan yang tentunya akan membuat bawahan lebih dihargai. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Pemimpin harus percaya pada karyawannya, kadang pemimpin harus membiarkan bawahannya memecahkan masalahnya sendiri, termasuk juga menyikapi aspirasi dan berita buruk yang ada" (Subjek CP, D3.3)

"Pemimpin harus melibatkan bawahannya untuk memecahkan masalah, jangan sampai seolah-olah pemimpin itu bekerja sendiri" (Subjek MI, D3.3)

5) Gaya Kepemimpinan Penentu Kecepatan

a) Menetapkan standar kerja yang tinggi

Pada aspek menetapkan standar kerja yang tinggi, dari 7 narasumber yang diwawancara, terdapat 6 narasumber yang menyatakan bahwa aspek menetapkan standar kerja yang tinggi adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin, dan terdapat 1 narasumber

yang menyatakan bahwa aspek menetapkan standar kerja yang tinggi ini tidak ideal karena setiap orang memiliki batas kemampuan masing-masing yang tidak bisa dipukul rata, berikut adalah kutipan wawancaranya:

“setiap pegawai memiliki batas kemampuan masing-masing, sehingga tidak bisa disamakan, dan untuk menetapkan standar kerja yang tinggi pun prosesnya harus bertahap, sehingga saya tidak setuju” (Subjek NC, E1)

Namun, menurut 6 narasumber lainnya, aspek menetapkan standar kerja yang tinggi ini justru positif karena dengan menerapkan standar kerja tinggi, maka hal itu dapat memotivasi bawahan untuk selalu berusaha menaikkan kinerjanya dan secara otomatis juga akan membuat potensi dan kualitas bawahan berkembang sehingga pada akhirnya mampu membuat pekerjaan menjadi optimal dan tujuan dapat dicapai dengan maksimal. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Mengarahkan pada tujuan

Terdapat 7 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus mengarahkan bawahannya pada tujuan bersama agar lebih mudah dalam menetapkan standar kerja yang tinggi. Dengan memahami tujuan perusahaan, maka pegawai akan mengerti standar kerja yang

seperti apa yang harus diterapkan sehingga mampu mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Perananan pemimpin adalah bagaimana mengkomunikasikan dan memastikan semua bawahannya berada di barisan yang sama dalam menuju tujuan tersebut termasuk juga memotivasi agar tetap semangat dalam mencapai tujuan, dan terdapat 2 narasumber juga berpesan bahwa pemimpin harus memahami batas kemampuan bawahannya sehingga target yang diberikan benar-benar terukur. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus memberikan gambaran target dan tujuan, mengarahkan dan menuntun, menyampaikan dengan semangat sehingga pegawai tahu kualitas seperti apa yang harus mereka capai” (Subjek TY, E1.2)

“Pemimpin perlu menjelaskan target dan tujuan yang dikejar oleh perusahaan, sehingga karyawan tau apa yang akan mereka kejar, dan bagaimana standar kerjanya” (Subjek CP, E1.2)

“Pemimpin perlu memberikan pemahaman ke pegawai tentang alasan dibalik peningkatan standar kerja, harus tegas kepada pegawainya tapi juga tetap memotivasi” (Subjek NC, E1.3)

“Peningkatan standar kerja sangat baik maksudnya, sehingga hasil pekerjaan dapat lebih maksimal, tapi pemimpin harus mampu memberikan arahan yang baik kepada pegawainya, kemana tujuan yang ingin dituju, apa alasannya standar kerja harus ditingkatkan, sehingga pegawai paham dan termotivasi” (Subjek CD, E1.1)

“Pemimpin harus selalu mengingatkan pegawai apa tujuan perusahaan, sehingga mereka tetap semangat untuk meningkatkan standar kerja” (Subjek GW, E1.2)

“Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan perihal pemberian target kepada pegawai, beri pemahaman kepada pegawai semisal

dengan peningkatan standar kerja itu maka tujuan perusahaan akan bisa dicapai, itu harus dijelaskan, target yang diberikan pun harus terukur, apakah sudah sesuai dengan standar kapasitas pegawai, bahkan jika dibutuhkan pemimpin juga harus menanyakan apa saja kendala dan kesulitan pegawai” (Subjek MI, E1.1)

“penetapan standar kerja yang tinggi sangat positif ya, karena dapat menjadi pemicu untuk mengetahui sampai dimana potensi kita, dan tentunya kita juga bisa tau seberapa jauh lagi potensi itu bisa kita tingkatkan, tapi patokannya tetap harus kemana arah peningkatan standar tersebut sehingga pimpinan perlu menegaskan kembali arah tujuan kedepannya, namun satu hal yang perlu diperhatikan juga adalah pemimpin harus mampu mengukur apakah pegawainya kuat atau tidak jika di “press”, karena kemampuan orang berbeda-beda” (Subjek TN, E1.1)

2. Mengapresiasi

Terdapat 6 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus pandai memberikan apresiasi atau penghargaan kepada bawahannya yang mampu menunjukkan standar kerja yang tinggi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pimpinan, apresiasi tentunya dapat memicu motivasi lebih sehingga bawahan dapat terpacu untuk terus meningkatkan standar kerjanya. Namun tentunya, apresiasi tersebut juga harus diimbangi dengan *punishment* bagi mereka yang tidak mampu meningkatkan standar kerjanya, hal ini merupakan sebuah bentuk keadilan atas sebuah penghargaan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“ketika pemimpin menuntut untuk kami meningkatkan standar kerja, seharusnya pemimpin memberikan reward kepada kami jika kami berhasil” (Subjek CD, E1.2)

“Pemimpin seharusnya menaikkan standar kerja secara bertahap sehingga pegawai bisa mengikuti, dan harusnya juga diikuti dengan reward dan punishment yang adil” (Subjek GW, E1.1)

“pemimpin harus tegas, sehingga pegawai serius meningkatkan standar kerja, tapi ya pemimpin harus memberikan kompensasi karena sudah menaikkan standar kerja kami menjadi lebih tinggi” (Subjek NC, E1.2)

“Pemimpin harus menerapkan reward dan punishment sebagai motivasi dan konsekuensi, sehingga tidak hanya menyuruh meningkatkan standar kerja saja“ (Subjek TN, E1.2)

“pemimpin harus memfasilitasi apabila ingin ada peningkatan standar kerja, ya minimal harus diimbangi dengan instensif” (Subjek CP, E1.1)

“Standar kerja tinggi dapat memotivasi karyawan untuk selalu berusaha menaikkan kinerjanya, tidak masalah pemimpin menetapkan standar kerja tinggi selama memberikan bonus dan fasilitas” (Subjek TY, E1.1)

3. Teladan

Terdapat 1 narasumber yang menganggap pemimpin harus menjadi teladan bagi bawahannya, termasuk untuk hal peningkatan standar kerja ini. Keteladanan pemimpin tentunya akan berpengaruh pada keberhasilan peningkatan standar kerja, pemimpin yang memiliki standar kerja tinggi tentunya akan menjadi contoh dan inspirasi bagi bawahannya untuk juga meningkatkan standar kerjanya. Meskipun hanya 1 narasumber yang mengutarakan hal ini, peneliti menganggap ini masih relevan sehingga peneliti tetap memasukkan keteladanan kedalam salah satu unsur penting apabila

pemimpin ingin meningkatkan standar kerja bawahannya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus menjadi contoh bagi bawahannya, sehingga bawahannya memiliki seseorang yang bisa dijadikan rujukan dan inspirasi” (Subjek NC, E1.1)

b) Menuntut semua orang untuk berkinerja baik dan progres pekerjaan berjalan cepat

Pada aspek menuntut semua orang untuk berkinerja baik dan progres pekerjaan berjalan cepat, dari 7 narasumber yang diwawancara, terdapat 6 narasumber yang menyatakan bahwa aspek menuntut semua orang untuk berkinerja baik dan progres pekerjaan berjalan cepat adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin, dan terdapat 1 narasumber yang menyatakan bahwa aspek tersebut tidak ideal karena setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda, dan tidak semua orang bisa berkerja dengan cepat, berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Saya tidak setuju karena kemampuan setiap orang berbeda-beda, tidak semua orang bisa bekerja cepat” (Subjek GW, E2)

Namun, menurut 6 narasumber lainnya, menuntut semua orang untuk berkinerja baik dan progres pekerjaan berjalan cepat justru positif, karena target pekerjaan tidak akan bisa dicapai jika tidak bekerja cepat, selain itu juga apabila terdapat orang atau divisi yang bekerja

lambat maka akan menghambat pihak lain yang terkait, selain itu dengan percepatan kerja maka dapat meningkatkan performa bawahan. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Mengarahkan pada tujuan

Terdapat 6 narasumber yang menganggap bahwa agar bawahan memiliki kinerja baik dan progresnya cepat maka pemimpin harus mengarahkan bawahannya pada tujuan bersama agar lebih mudah dalam pencapaiannya. Pengarahan diperlukan oleh bawahan, karena sebelum mereka dituntut dengan ritme kerja yang cepat, mereka harus dibekali dengan banyak hal, salah satunya adalah alasan-alasan dibalik tugas tersebut, kemudian pemimpin juga harus mampu memotivasi sekaligus juga memberikan bantuan dan evaluasi sehingga kinerja yang baik tetap terjaga. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“tujuan bekerja cepat kan agar deadline tidak molor, dan itu akan merugikan perusahaan jika molor, tapi agar pegawai tidak salah paham dengan keharusan bekerja cepat ini maka pemimpin perlu memberikan pemahaman ke pegawai tentang alasan dan tujuan yang ingin dicapai dibalik peningkatan kecepatan kerja itu”
(Subjek NC, E2.2)

“Pemimpin harus mampu memberikan arahan yang baik kepada pegawainya, sehingga mereka mengerti mengapa perusahaan meminta mereka bekerja lebih cepat, termasuk apa tujuan yang ingin dicapai, jika dijelaskan maka saya kira semua tidak akan

menjadi masalah, dan pemimpin harus mampu memotivasi pegawainya” (Subjek CD, E2.1)

“Pemimpin perlu menjelaskan target dan tujuan yang dikejar oleh perusahaan“ (Subjek CP, E2.2)

“Tuntutan kinerja cepat maka dapat meningkatkan performa selama sesuai dengan kemampuan, pemimpin harus menetapkan tujuan dari kerja cepat ini dan pemimpin harus memberikan target yang sesuai dengan standar kapasitas kemampuan karyawan, pemimpin harus menanyakan apa saja kendala dan kesulitan pegawai dan juga pemimpin harus mampu mengkomunikasikan perihal pemberian target ini kepada pegawai” (Subjek MI, E2.1)

“Jika tidak bisa cepat mengganggu yang lain, tapi perlu diperjelas dahulu apa tujuan yang ingin dicapai sehingga pegawai bisa paham apa yang harus mereka lakukan, dan yang penting pemimpin harus mengetahui keabilitas pegawainya” (Subjek TN, E2.1)

"Karena kerja cepat maka tujuan dapat dicapai dengan cepat, pemimpin harus memberikan pengarahan yang memadai dan juga pemimpin harus memberikan solusi atas kendala yang ada" (Subjek TY, E2.1)

2. Mengapresiasi

Terdapat 5 narasumber yang menganggap bahwa pemimpin harus memberikan apresiasi atau penghargaan kepada bawahannya yang mampu mencapai target dari percepatan kerja yang diterapkan, hal ini dapat menjadi motivasi bagi bawahan sehingga mereka dapat merasa dihargai kerja kerasnya. Selain apresiasi, *punishment* juga perlu diterapkan sebagai cambuk agar tetap memiliki performa yang cepat. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"progres kerja cepat sangat dibutuhkan, karena jika tidak maka target-target bisa tidak tercapai, namun pegawai juga butuh dimotivasi agar tetap semangat untuk kerja cepat, seperti diberikan bonus atau insentif, selain itu juga pemimpin harus memfasilitasi apabila ingin ada peningkatan kecepatan kerja" (Subjek CP, E2.1)

"Pemimpin harus menerapkan reward dan punishment sebagai motivasi dan konsekuensi tercapai atau tidaknya target imbas dari percepatan pekerjaan" (Subjek TN, E2.2)

"Pemimpin harus memberikan kompensasi apabila memberikan target yang tinggi akibat dari pekerjaan yang dipercepat" (Subjek NC, E2.1)

"Harus ada bonus jika tercapai target" (Subjek GW, E2.1)

"Pemimpin harus mampu memotivasi pegawainya, salah satunya dengan memberikan reward kepada pegawai" (Subjek CD, E2.2)

3. Kepercayaan

Terdapat 1 narasumber yang menganggap pemimpin harus memiliki kepercayaan kepada bawahannya, percaya akan kemampuan bawahan dan percaya bawahan akan mampu mencapai target. Hal ini menjadi penting karena ketidakpercayaan akan menghasilkan energi yang negatif dan penuh dengan prasangka, tentunya akan berdampak tidak baik pada hubungan pimpinan dan bawahan. Meskipun hanya 1 narasumber yang mengutarakan hal ini, peneliti menganggap ini masih relevan sehingga peneliti tetap memasukkan kepercayaan kedalam salah satu unsur penting apabila pemimpin ingin menuntut bawahannya

berkinerja baik dan progres kerja berjalan cepat. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus memberikan kepercayaan kepada pegawainya, percaya mereka mampu bekerja lebih cepat dan mencapai target”
(Subjek TN, E2.3)

c) Siap mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik

Pada aspek siap mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik, dari 7 narasumber yang diwawancara, terdapat 5 narasumber yang menyatakan bahwa siap mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin, dan terdapat 2 narasumber yang menyatakan bahwa aspek tersebut tidak ideal karena seharusnya pemimpin memiliki toleransi sehingga ada kesempatan memperbaiki diri dan juga tindakan tersebut dapat mematikan karakter dan karir seseorang, berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Pemimpin harusnya mencoba memperbaiki terlebih dahulu, baru kemudian eksekusi untuk diambil alih pekerjaannya" (Subjek NC, E3)

"tindakan mengambil alih pekerjaan tersebut dapat mematikan karakter dan karir seseorang" (Subjek MI, E3)

Namun, menurut 5 narasumber lainnya, mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik yang dilakukan oleh pimpinan justru positif, karena dengan adanya elemen yang memiliki performa tidak baik maka akan menghambat banyak pihak dalam pekerjaan, dan secara

otomatis juga akan menghambat perusahaan dalam mencapai apa yang telah ditargetkan, tentunya pemimpin harus mengambil sikap sehingga tidak menjadi masalah yang lebih besar. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Komunikasi efektif

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa komunikasi yang efektif akan mampu meredam kemungkinan gejolak yang akan terjadi apabila pemimpin harus mengambil alih pekerjaan bawahannya. Pemimpin harus mengkomunikasikan setiap aturan yang ada kepada bawahan, termasuk konsekuensi-konsekuensi yang mengikat pada pekerjaan tersebut serta alasan yang tepat apabila pengambil alihan pekerjaan benar-benar harus dilakukan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“pemimpin harus membangun komunikasi terlebih dahulu terkait konsekuensi dari pekerjaan, sehingga pegawai siap dengan apa yang akan terjadi” (Subjek TY, E3.1)

“Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan kepada setiap pegawai setiap aturan yang ada beserta alasannya sehingga tidak ada yang tersakiti apabila harus dilakukan pengambilalihan pekerjaan” (Subjek NC, E3.2)

“Pemimpin harus mampu menjelaskan alasan pengambilalihan pekerjaan tersebut, baik itu ke pegawai ataupun timnya, sehingga tidak ada pihak yang merasa disakiti” (Subjek CD, E3.2)

2. Tegas

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa ketegasan salah satu faktor yang mampu memberikan kesuksesan ketika pemimpin harus melakukan pengambil alihan pekerjaan bawahan yang tidak baik performanya. Ketegasan ini dilakukan untuk melindungi hal yang lebih besar, seperti terkait aturan perusahaan dan juga dampak yang ditimbulkan akibat pekerjaan yang tidak baik. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“pemimpin harus tegas karena ini menyangkut target pekerjaan, karena dampak dari 1 orang yang bermasalah bisa mempengaruhi semua tim” (Subjek CP, E3.3)

“Pemimpin harus tegas sehingga pegawai memahami bahwa ada aturan di perusahaan yang mengikat sehingga pegawai harus mengikuti” (Subjek CD, E3.1)

“Jika memang sudah tidak bisa diperbaiki ya harus diganti, yang penting alasannya jelas, pemimpin harus tegas karena jika tidak bisa mengikuti ritme yang ada, maka akan mengganggu pekerjaan yang lain” (Subjek TN, E3.1)

3. Empati

Terdapat 4 narasumber yang menganggap bahwa ketegasan salah satu faktor yang mampu memberikan kesuksesan ketika pemimpin harus melakukan pengambil alihan pekerjaan bawahan yang tidak baik performanya. Ketegasan ini dilakukan untuk melindungi hal yang lebih besar, seperti terkait aturan perusahaan dan juga dampak

yang ditimbulkan akibat pekerjaan yang tidak baik. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Sebaiknya pegawai yang memiliki performa kurang tersebut harusnya diajari dan dimentoring terlebih dahulu agar performanya bisa membaik, pimpinan juga perlu menggali apa saja keluhan dan kendalanya, kemudian dicarikan solusi terbaik. Satu hal yang terpenting, pimpinan harus menjaga perasaan pegawai” (Subjek MI, E3.1)

“ada kemungkinan performa pegawai yang kurang baik itu dikarenakan dia belum memahami menyeluruh atas pekerjaannya, sehingga seharusnya pemimpin harus mampu menjelaskan setiap hal sehingga pegawai memahami” (Subjek CP, E3.1)

“Pemimpin harus menggali informasi dahulu kepegawai apa kendalanya sehingga performanya kurang baik, namun semisal proses pengambil alihan pekerjaan tersebut harus dilakukan, pemimpin harus mampu mengkomunikasikan kepada setiap pegawai beserta alasannya sehingga tidak ada pihak yang tersakiti” (Subjek NC, E3.1)

“Pemimpin yang baik seharusnya mampu memback up bawahannya, harus ada tahapan dalam proses pengambil alihan tersebut, sehingga tidak terkesan terburu-buru, pemimpin seharusnya memberikan toleransi kepada pegawai agar dapat memperbaiki diri, mungkin perlu juga ada semacam perjanjian dan pemimpin harus menyampaikan secara humanis sehingga tidak seperti sedang mengancam” (Subjek GW, E3.1)

4. Obyektif

Terdapat 1 narasumber yang menganggap pemimpin harus bersikap adil dan obyektif, sehingga penilaian performa kurang baik itu berdasarkan ukuran dan penilaian yang jelas, bukan asumsi subjektif pribadi pimpinan itu sendiri. Hal ini menjadi penting agar

bawahan tidak merasa ada perbedaan perlakuan dan diskriminasi antar pegawai, tentunya hal itu dapat merusak suasana dan hubungan di lingkungan pekerjaan. Meskipun hanya 1 narasumber yang mengutarakan hal ini, peneliti menganggap ini masih relevan sehingga peneliti tetap memasukkan obyektif kedalam salah satu unsur penting apabila pemimpin ingin mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus adil sehingga obyektif dalam menilai performa pegawai yang kurang baik, sehingga tidak ada kesan pilih kasih”
(Subjek CP, E3.2)

6) Gaya Kepemimpinan Memerintah

a) Menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan tanpa penjelasan detil alasan dibaliknya

Pada aspek menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan tanpa penjelasan detil alasan dibaliknya, dari 7 narasumber yang diwawancara, hanya terdapat 1 narasumber yang menyatakan bahwa pimpinan yang menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan tanpa penjelasan detil alasan dibaliknya adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin, dan terdapat 6 narasumber yang menyatakan bahwa aspek tersebut tidak ideal karena bawahan membutuhkan informasi detil terhadap apa yang diperintahkan sehingga seharusnya perintah tersebut disertai dengan rincian yang

akurat agar tidak menimbulkan masalah baru dikemudian hari, berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Dapat menimbulkan mis-komunikasi dan karena tidak ada penjelasan maka bisa jadi apa yang dikerjakan tidak sesuai harapan atasan" (Subjek TY, F1)

"Apabila untuk urusan pekerjaan, saya tidak setuju karena akan menjadi sulit melaksanakan pekerjaannya, tapi jika perintah ini untuk kondisi darurat maka itu tidak masalah" (Subjek CP, F1)

"Dapat membuat pekerjaan tidak maksimal karena tidak jelas detail perintahnya" (Subjek MI, F1)

"Setiap perintah harus ada aturan dan detilnya seperti apa, harus tau target yang harus dicapai, jika tidak dijelaskan maka saya tidak tau ukuran keberhasilannya" (Subjek TN, F1)

"Pegawai membutuhkan informasi detil terhadap apa yang diperintahkan" (Subjek NC, F1)

"Jika diminta mengerjakan hal yang tidak jelas bisa bikin ngegrundel, malah seperti pemimpin marah dgn kita" " (Subjek GW, F1)

Namun, menurut 1 narasumber lainnya, aspek menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan tanpa penjelasan detil alasan dibaliknya adalah ideal karena narasumber tersebut beranggapan pimpinan pasti memiliki alasan dan pertimbangan tertentu, sehingga itu pasti sudah dipikirkan dengan matang. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Pengarahan

Terdapat 6 narasumber yang menganggap bahwa pengarahan adalah hal penting yang harus ada dalam proses pemberian perintah, sehingga apabila perintah diberikan tanpa ada penjelasan maka itu justru akan menimbulkan masalah baru. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus memberikan arahan setiap memberikan perintah”
(Subjek TY, F1.1)

“Pemimpin harus memberi contoh kepada pegawai, instruksi jelas, monitoring evaluasi, tidak hanya memberi perintah saja” (Subjek MI, F1.1)

“Pemimpin harus menjelaskan detil perintah yang diberikan, batasannya seperti apa” (Subjek TN, F1.1)

“Pemimpin harus menjelaskan apa yang diperintahkan, sehingga tidak membuat yang diperintah ini jadi serba salah” (Subjek NC, F1.1)

“Pemimpin yang memberikan perintah tanpa penjelasan itu seolah-olah membuat saya merasa seperti pemimpin marah dengan kita, dan itu malah bisa bikin suasana semakin tidak kondusif, perintah harus diperjelas sehingga bisa dipahami dan juga harus disampaikan dengan bahasa yang baik” (Subjek GW, F1.1)

“Pemimpin harus menjelaskan rincian perintah yang diberikan, karena kalau tidak ada rincian maka membuat bingung yang diperintah” (Subjek CD, F1.1)

2. Pendampingan

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa pendampingan juga dibutuhkan ketika pimpinan memberikan perintah kepada

bawahan, pendampingan ini bisa dalam bentuk mentoring, monitoring dan evaluasi. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin sebaiknya tetap mendampingi dan mengarahkan, jangan setelah memberi perintah lalu ditinggal, karena takutnya tidak sesuai dengan harapan” (Subjek TY, F1.2)

“Pemimpin harus mementoring tidak hanya memberi perintah” (Subjek CP, F1.1)

“Harusnya di cek dan evaluasi progres perintah yang diberikan, jadi ada proses perbaikan dan penggalian kendala apa saja yang dihadapi, serta apa solusinya” (Subjek GW, F1.3)

b) Memberikan ancaman/sanksi apabila perintah tidak dilaksanakan

Pada aspek memberikan ancaman/sanksi apabila perintah tidak dilaksanakan, dari 7 narasumber yang diwawancara, terdapat 6 narasumber yang menyatakan bahwa memberikan ancaman/sanksi apabila perintah tidak dilaksanakan adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin, dan terdapat 1 narasumber yang menyatakan bahwa aspek tersebut tidak ideal karena bisa menjadi sebuah tekanan untuk pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya dapat berdampak pada motivasi dan kinerja pegawai itu sendiri, berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Apabila pegawai ditakut-takuti dengan hukuman, bisa menjadi tekanan untuk pegawai, malah membuat semangat bekerja turun" (Subjek TY, F2)

Namun, menurut 6 narasumber lainnya, memberikan ancaman/sanksi apabila perintah tidak dilaksanakan justru positif, karena setiap pekerjaan memiliki prosedur, aturan dan konsekuensi dibaliknya sehingga dengan adanya ancaman atau sanksi maka pegawai akan akan lebih terkontrol, bertanggung jawab dan kinerjanya juga bisa lebih optimal, tidak asal-asalan. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Komunikasi efektif

Terdapat 4 narasumber yang menganggap bahwa komunikasi yang baik dan efektif merupakan faktor penting yang akan memberikan keberhasilan pemimpin apabila ingin memberikan ancaman/sanksi apabila perintah tidak dilaksanakan kepada bawahannya, karena apabila menggunakan gaya komunikasi yang tidak tepat maka dampak negatif lebih dominan sehingga justru menimbulkan ketidaknyamanan bagi bawahan. Penyampaian yang ramah, diselingi dengan “*guyon*” atau sedikit bercanda tentu akan memberikan kenyamanan bagi bawahan. Selain itu, akan lebih baik lagi apabila konsep sanksi ini sudah dibahas diawal bekerja, seperti yang tercantum didalam kontrak atau perjanjian kerja, sehingga ketika pimpinan melakukan ancaman atau memberikan sanksi

maka tidak ada penolakan karena semua sudah disepakati diawal kerja. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“diperusahaan kan ada sistem dan prosedurnya, seperti hukuman juga sudah diatur, jadi semisal jika tidak patuh akan ada hukuman, tapi yang penting itu adalah kalau bisa penyampaian ancaman itu disampaikan secara baik, missal bisa disampaikan secara guyon gitu, tapi tetap serius” (Subjek MI, F2.1)

“Setiap hal pasti ada konsekuensinya, dan sudah menjadi sebuah tanggung jawab dari pemimpin untuk memastikan semua lancar, jadi wajar kalau harus diingatkan semua itu ada hukumannya, sehingga semua merasakan beban tanggung jawab atas pekerjaan, tidak seenak saja kalau bekerja, tapi memang seharusnya pemimpin harus mengkomunikasikan dengan baik terkait ancaman tersebut sehingga tidak menyakiti, menjabarkan alasannya kenapa bisa ada sanksi” (Subjek CD, F2.1)

“saya kira itu konsekuensi ketika bekerja, ketika diawal kerja kan ada semacam komitmen kerja, jadi kalau berprestasi dia minta apa dan kalau dia salah dia dihukum apa, jadi itu sudah dia sendiri yang bikin dan sudah disepakati, yang penting semuanya sudah dikomunikasikan dengan baik” (Subjek TY, F2.1)

“Jika karyawan kerjanya tidak baik ya perlu diancam supaya bisa baik kembali, jadi kerjanya tidak asal-asalan, tapi kalau salah caranya waktu menyampaikan tentang sanksi, itu justru bisa memperburuk suasana, selama ancamannya masih manusiawi saya kira tidak apa-apa” (Subjek CP, F2.1)

2. Apresiasi

Terdapat 3 narasumber yang menganggap bahwa mengapresiasi bawahan menjadi faktor keberhasilan dalam aktifitas pemimpin saat memberikan ancaman/sanksi apabila perintah tidak dilaksanakan, hal ini akan menjadi keadilan bagi bawahan karena

selain mereka dituntut untuk berkinerja baik maka mereka pun diapresiasi atas sebuah prestasi. Keterbukaan pimpinan atas *reward* dan *punishment* tentunya akan menjadi energi tambahan bagi bawahan untuk selalu menjaga performanya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“agar kinerja baik harus ada sanksi dan ancaman dari pimpinan, sehingga pegawai tidak seenak-enaknya bekerja, tapi pemimpin juga harus terbuka terkait reward dan punishment sehingga lebih adil” (Subjek TN, F2.1)

“Pemimpin harus membimbing agar pegawai bisa bekerja dengan baik, salah satunya ya dengan diberikan hukuman jika salah, tapi yang perlu diperhatikan juga adalah reward dan punishmentnya harus seimbang” (Subjek NC, F2.1)

"diancam dengan hukuman saya kira tidak masalah, toh tujuannya agar pegawai lebih punya tanggung jawab, tapi pemimpin juga harus memberikan tenggang waktu agar pegawai bisa memperbaiki diri, kalau perlu diiming-imingi bonus juga" (Subjek GW, F2.1)

c) Penilaian kinerja digunakan utk melihat kesalahan, bukan prestasi

Pada aspek penilaian kinerja digunakan utk melihat kesalahan, bukan prestasi, dari 7 narasumber yang diwawancara, hanya terdapat 1 narasumber yang menyatakan bahwa pimpinan yang menilai kinerja digunakan utk melihat kesalahan, bukan prestasi adalah sebuah aspek ideal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin, dan terdapat 6 narasumber yang menyatakan bahwa aspek tersebut tidak ideal karena

penilaian kinerja yang hanya untuk melihat kesalahan akan menjadi tidak adil bagi pegawai, sehingga seharusnya penilaian kinerja digunakan untuk melihat kelebihan dan kekurangan tidak hanya salah satunya saja, dan digunakan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan, berikut adalah kutipan wawancaranya:

"dapat menjadi kurang adil bagi pegawai karena prestasinya justru diabaikan" (Subjek TY, F3)

"tiap karyawan ada kelebihan jadi jangan hanya melihat kesalahan saja, itu tidak adil" (Subjek CP, F3)

"bisa merusak "image" seseorang dan mematikan karakter, jika tujuannya untuk evaluasi tidak apa-apa melihat kesalahan, bukan untuk menyalah-nyalahkan" (Subjek MI, F3)

"harusnya kesalahan dan prestasi dilihat semua" (Subjek TN, F3)

"pegawai juga memiliki prestasi, dan itu harus dinilai juga" (Subjek NC, F1)

"pimpinan tidak selalu dilapangan sehingga tidak tau riwayatnya, kalau pun ada kesalahan pasti ada alasannya, jangan hanya menyalahkan saja" (Subjek GW, F1)

Namun, menurut 1 narasumber lainnya, aspek penilaian kinerja digunakan utk melihat kesalahan, bukan prestasi adalah ideal karena narasumber tersebut beranggapan kesalahan dapat menjadi pelajaran agar dapat diperbaiki untuk kedepannya sehingga oleh karena itulah pimpinan menjadikan kesalahan sebagai bagian dari penilaian kinerja karena tujuannya untuk perbaikan kedepan. Pada dinamika hasil wawancara, peneliti merangkum terdapat beberapa karakter yang

harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan aspek ini ideal menurut subjek penelitian pegawai generasi millennial, yaitu:

1. Bijaksana

Terdapat 6 narasumber yang menganggap bahwa kebijaksanaan menjadi faktor keberhasilan dalam aktifitas pemimpin saat melakukan penilaian kinerja, ada banyak hal yang harus disikapi secara bijak oleh pemimpin, yaitu antara lain penilaian kinerja harus dilakukan secara positif dan tidak menyakiti, disampaikan dengan cara yang baik, fokus pada perbaikan dan penyelesaian masalah serta juga menjaga nama baik bawahan dengan cara tidak merendahkan dan mempermalukan.

Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus bijaksana, jika memang harus membahas kesalahan maka harus disampaikan dengan tidak menyakiti, harus fokus pada kenapa, masalahnya apa, solusinya apa dan memberikan pesan agar jangan terulang kembali” (Subjek TY, F3.1)

“jika salah dalam penyampaiannya, maka justru menjatuhkan dan menghilangkan semangat pegawai, pemimpin harusnya membangun bukan menjatuhkan, menilai kesalahan untuk perbaikan, bukan menyalahkan” (Subjek MI, F3.1)

“Pemimpin seharusnya menjadikan kesalahan bawahan sebagai cambuk untuk memotivasi pegawainya, harus disampaikan dengan baik dan disikapi dengan bijak” (Subjek TN, F3.1)

“pemimpin harus menjadikan kesalahan tersebut sebagai pelajaran untuk pegawai agar lebih baik lagi, disini pemimpin harus bijak dan berperan sebagai penasehat” (Subjek NC, F3.2)

“Pimpinan harus bijaksana dan menjadikan kesalahan itu sebagai bahan evaluasi agar kedepan lebih baik, bukan untuk menekan

bawahan, dan yang paling penting pimpinan tidak mengumbar-umbar kesalahan pegawai ke orang lain” (Subjek GW, F3.1)

“Pemimpin harus memiliki data valid atas kesalahan-kesalahan pegawai sehingga tidak terkesan menuduh, pemimpin juga harus berfokus pada pencarian solusi dan perbaikan dari kesalahan, sehingga tidak hanya menyalah-nyalahkan, pemimpin harus bijaksana menyikapi kesalahan pegawai dan harus mampu memotivasi pegawai agar bisa lebih baik” (Subjek CD, F3.1)

2. Adil

Terdapat 2 narasumber yang menganggap bahwa sikap yang adil menjadi faktor keberhasilan dalam aktifitas pemimpin saat melakukan penilaian kinerja, adil disini adalah keseimbangan antara menilai kesalahan dan menilai prestasi, pemimpin tidak hanya menekankan pada satu sisi saja, karena jika pemimpin hanya berfokus pada kesalahan maka bawahan akan merasa tertekan dan merasa semua serba salah, tapi juga jika pemimpin hanya berfokus pada prestasi maka itu bisa membuat bawahan lalai, besar kepala bahkan tidak pernah ada perbaikan atas kesalahannya, sehingga kedua sisi tersebut harus dinilai secara adil. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pemimpin harus adil, setiap karyawan ada kelebihan jadi jangan hanya melihat kesalahan saja, semua harus dilihat” (Subjek CP, F3.1)

“Karena pegawai juga pasti memiliki prestasi, dan itu harus dinilai juga, pemimpin harus adil menilai antara kesalahan dan prestasi, kalau hanya fokus di kesalahan saja, itu bisa membuat pegawai menjadi tertekan” (Subjek NC, F3.1)

b. Perspektif pimpinan CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap implementasi *Primal Leadership* di perusahaannya.

1) Gaya Kepemimpinan Visioner

a) Menunjukkan visi dan tujuan bersama

Bpk. Suko Triyono telah melakukan sosialisasi terkait visi dan tujuan dari perusahaan, namun memang tidak detil sehingga apabila pegawai ditanya, mereka kemungkinan besar tidak ada yang hapal. Namun didalam pekerjaan, pimpinan selalu menjelaskan apa saja tujuan perusahaan. Dalam observasi, peneliti juga melihat spanduk yang bertuliskan visi dan tujuan perusahaan dipasang diarea kerja. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Dari awal ketika masuk, sebenarnya sudah dijelaskan terkait visi misi perusahaan, tapi tidak detil, tapi kan mereka akan paham dengan garis besarnya ketika telah diterjemahkan pada saat bekerja. Tapi kalau ditanya secara rinci, saya yakin mereka tidak ada yang hapal. Tujuan diberitahu visi misi karena ini kan dalam satu kapal ya, itu kan harus satu tujuan, kalau kita tidak satu tujuan dan satu sinergi tentu visi perusahaan tidak tercapai, akan ada mis-mis yang sebelumnya. Tapi tentunya tujuan itu akan tetap kita sampaikan, semisal pada saat evaluasi kinerja atau pada saat gajian, akan diingatkan kembali apa tujuan dari perusahaan. Saat ini perusahaan sudah masuk kejalur cepat, sehingga saya sudah tegaskan pada mereka apabila ada yang menghambat maka akan saya singkirkan”
(Subjek Suko Triyono, 1)

b) Memberikan kebebasan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam menentukan tujuan yang sesuai dengan visi

Bpk. Suko Triyono sangat terbuka terhadap kreatifitas dan inovasi, bahkan apabila itu memberikan dampak positif maka akan langsung di apresiasi, tiap bidang diperbolehkan untuk berkreasi dan berinovasi namun ada batasan-batasannya karena terdapat hal yang sudah tidak bisa di kreasikan lagi, seperti dibagian pabrik karena semua sudah ada standarnya, Namun dibidang lain, seperti marketing tentu kreatifitas dan inovasi sangat dianjurkan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Kreatifitas dan inovasi boleh tapi hanya dibagian tertentu saja, semisal dibagian produksi tidak mungkin kita bebaskan berkreasi karena sudah ada takarannya, boleh saja bagian produksi jika mau improvisasi, tapi itu hanya sebatas ide-ide saja, semisal ada pengalaman ditempat lain terkait penunjang fasilitas atau teknis lainnya maka diperbolehkan. Seperti di marketing, improvisasi itu boleh. Apapun idenya kami terima, tapi tidak semua kita setuju, tapi kami dengarkan. Saya tidak mau mengekang pikiran, jika ada yang berkreatifitas dan menghasilkan hal yang baik maka akan saya apresiasi langsung” (Subjek Suko Triyono, 2)

c) Membangun motivasi & komitmen tim

Bpk. Suko Triyono sangat fokus pada pembangunan motivasi tim serta kekompakannya, ada banyak program yang dibuat untuk meningkatkan motivasi dan komitmen tim. Kegiatan pembangunan motivasi tidak hanya dilakukan oleh pimpinan saja, tapi juga dibuat sebuah kegiatan yang memungkinkan setiap pegawai untuk saling memotivasi. Dan pada observasi peneliti juga melihat ada banyak

kalimat motivasi yang di tempelkan di dinding kantor dan pabrik.

Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Saya selalu aktif dalam memotivasi tim, bahkan dalam seminggu saya bisa memberikan 1-2 kali kata-kata motivasi di grup WA. Saat sebelum pandemi ini, kami setiap minggu sekali dihari senin mengadakan acara motivasi yang diisi oleh setiap karyawan secara bergiliran secara terjadwal, dan disitulah munculnya kekompakan”
(Subjek Suko Triyono, 3)

2) Gaya Kepemimpinan Pembimbing

a) Aktif melakukan komunikasi personal dua arah dengan bawahan

Bpk. Suko Triyono sangat aktif melakukan komunikasi 2 arah dengan bawahannya, dikarenakan beliau tidak bersikap “bossy” maka beliau dapat berbaur secara akrab dengan bawahannya. Perusahaan memiliki agenda khusus yang memungkinkan terjadi komunikasi secara privat 2 arah dengan bawahan, yaitu pada saat gaji. Tapi tidak menutup kemungkinan ada pertemuan lain yang tidak terjadwal, tergantung situasi dan kondisi. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Sangat aktif, karena kami tidak bossy jadi kami membaur, setiap ada masalah langsung kami eksekusi. Setiap gaji, ada sesi komunikasi 2 arah langsung dengan pimpinan, sehingga disana kita bisa gali apa saja masalahnya, kendalanya bahkan mungkin aspirasinya. Jalur komunikasi kami buat struktural, sehingga staf harus melakukan komunikasi dua arah ke pimpinan diatasnya, jika semisal permasalahan atau aktifitas pembimbingan tidak tuntas, maka akan naik ke tingkat yang lebih tinggi” (Subjek Suko Triyono, 4)

b) Mendelegasikan tugas dan memberikan tugas yang menantang

Bpk. Suko Triyono telah menerapkan mekanisme pemberian tugas yang menantang dengan tujuan untuk meningkatkan kreatifitas dan daya tahan pegawai, tentunya juga itu akan berdampak pada meningkatnya kemampuan pegawai. Pada proses ini juga melibatkan atasan langsung dari pegawai yang diberikan tugas menantang tersebut, sehingga dapat langsung dievaluasi. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Ada kami memberikan tugas tantangan, ini kan sebuah tantangan, setiap di Oriflake itu mempunyai pekerjaan yang berbeda sehingga dituntut kreatifitas dan daya tahan karena kami memulai dari nol. Setiap divisi beda tugas dan beda bebannya, Kadang saya panggil mereka, dan saya tawarkan pekerjaan-pekerjaan yang menantang. Untuk monitoring akan dilakukan oleh atasannya langsung, sehingga saya cukup menerima laporannya saja, hasilnya akan diputuskan kemudian” (Subjek Suko Triyono, 5)

c) Menjadi mentor dan mendorong untuk meningkatkan kemampuan diri

Bpk. Suko Triyono sangat fokus pada pengembangan manusia, karena beliau memiliki keinginan untuk dapat membangun manusia dan membangun tim, sehingga akan ada banyak proses yang dilalui. Setiap pegawai juga ditarget untuk selalu mengembangkan diri setiap bulannya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Dari dulu, ketika orang masuk ke Oriflakes saya selalu katakan bahwa saya ingin membangun manusia, membangun tim. Itulah banyak proses yang dijalankan, dimulai dari gajinya yang kecil

pelan-pelan sekarang sudah dipantaskan, dan merekalah orang-orang yang telah tersortir. Kalau hanya mencari orang yang bisa kerja gampang, tinggal comot mereka yang sudah professional dan digaji besar, tapi saya tidak mau seperti itu, saya ingin membangun orang dari bawah dan dia harus mau belajar. Dan setiap bulan saya selalu wanti-wanti mereka untuk upgrade skill, update personal growth-nya, jadi mereka itu, apa yang kurang, apa yang kemarin ga bisa ngomong atau menyampaikan sesuatu, pelan-pelan ada kemajuan” (Subjek Suko Triyono, 6)

3) Gaya Kepemimpinan Afiliatif

a) Menciptakan harmoni, interaksi yang ramah dan damai serta membuat senang bawahan

Bpk. Suko Triyono memiliki harapan agar perusahaannya dapat menjadi tempat yang nyaman bagi pegawainya, beliau juga sangat terbuka apabila terdapat masukan-masukan. Kesejahteraan pegawai juga semakin diperhatikan sehingga mampu memberikan kebahagiaan bagi pegawai. Salah satu upaya lainnya adalah dengan sesekali mengadakan kegiatan diluar kantor tujuannya untuk membangun hubungan yang baik antar pegawai. Dalam observasi, peneliti juga melihat pimpinan berbaur dengan pegawai dengan komunikasi yang santai. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pasti, kalau bisa oriflake ini adalah tempat yang nyaman bagi karyawan-karyawan yang terbaik, karena disini kan seleksi alam, ada yang memang hanya batu loncatan ada juga yang memang mau berkarir di oriflake. Jika ada masukan untuk saya, jika memang bisa maka langsung saya eksekusi. Semakin kesini, kemakmuran dan fee mereka semakin kami perhatikan. Terkadang kami juga mengadakan kegiatan diluar, seperti makan-makan diluar, tujuannya juga untuk membangun hubungan yang baik” (Subjek Suko Triyono, 7)

b) Mengedepankan empati dan kepedulian terhadap bawahan

Bpk. Suko Triyono juga memberikan perhatian pada kondisi pegawainya, juga tidak jarang menanyakan kondisi pegawainya, menanyakan apa masalahnya hingga membantu mencari solusi. Untuk tim, kepedulian juga diberikan dengan cara mengapresiasi tim yang baik. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Kalau saya pribadi, memperhatikan kondisi pegawai itu sudah keharusan. Kemudian untuk tim-tim yang bagus dan hebat yang performanya baik itu kita apresiasi. Tapi untuk tim yang down yang kurang-kurang, belum kami berikan sanksi yang berarti. Tapi kedepannya akan kami perbaiki” (Subjek Suko Triyono, 8)

c) Menyatukan perbedaan dan penyelesaian konflik

Bpk. Suko Triyono memberikan kesempatan pada bawahannya untuk dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri namun beliau juga tetap terbuka apabila permasalahan tersebut sulit diselesaikan oleh bawahan maka bisa dinaikan untuk diselesaikan oleh pimpinan tertinggi. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Ketika ada masalah, maka saya pastikan mereka harus selesaikan saat itu juga, jika masalah masuk ke manajemen maka itu pasti masalah yang berat yang sekiranya krusial dan tidak bisa diselesaikan. Kalau hanya masalah personal dan tim dibawahannya maka harus diselesaikan sendiri” (Subjek Suko Triyono, 9)

4) Gaya Kepemimpinan Demokratis

a) Berusaha mendapatkan ide-ide terbaik dari tim sebelum membuat keputusan

Bpk. Suko Triyono menyatakan bahwa tidak semua ide harus melibatkan tim, tergantung konteks dari kebutuhan ide tersebut. Pada konteks melibatkan tim untuk memberikan ide, Bpk. Suko Triyono sangat terbuka, apapun ide yang disampaikan akan ditampung dan dipilah mana yang bisa dieksekusi dalam waktu dekat dan mana yang kemungkinan akan dieksekusi dilain waktu. Bpk. Suko Triyono juga sangat mengharapkan partisipasi dari seluruh timnya dalam mendapatkan ide terbaik, dan beliau juga berharap pegawai yang saat ini masih malu-malu untuk menyampaikan ide, suatu saat dapat lebih berani dalam menyampaikan ide-idenya. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Ada kalanya saya meminta ide-ide dari bawahan, ada kalanya saya memikirkan sendiri, tergantung konteks ide seperti apa yang dibutuhkan. Untuk ide yang didapat dari bawahan, jika masuk akal dan bisa dieksekusi maka saya akan eksekusi. Tidak harus dari bawahan juga, dari luar perusahaan juga saya dengarkan jika idenya bagus. Permasalahannya masih banyak pegawai yang malu-malu dan belum berani, tapi ada juga yang berani menyampaikan ide, karena kami menerapkan konsep brainstorming sehingga semua ide kami terima dan tampung, jika memang idenya bagus dan bisa diterapkan maka akan saya terapkan langsung, tp jika tidak tetap ditampung siapa tau bisa digunakan di lain waktu. Dengan begitu, kami menunjukkan kepada semua pegawai bahwa setiap ide kami terima sehingga kedepannya yang malu2 dan belum berani menyampaikan ide, bisa tergerak juga” (Subjek Suko Triyono, 10)

b) Mengedepankan kolaborasi semua elemen tim

Bpk. Suko Triyono menyatakan fokus perusahaan saat ini adalah membenahan manajemen SDM, seperti tata kelola performa tim, reward dan punishment, dan lain-lain. Harapannya adalah dengan tata kelola manajemen SDM yang lebih baik maka perusahaan dapat memaksimalkan agar semua elemen tim dapat berkolaborasi dengan baik. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Semua orang punya kemampuan dan basic berbeda-beda, jika ada usulan yang bisa dipakai akan dipakai, jika tidak ya didengarkan saja, siapa tau bisa dipakai dilain waktu. Menyatukan pikiran banyak orang itu tidak mudah, oleh karena itulah kami sedang menata ulang untuk manajemen SDM, seperti masalah performa tim, reward dan punishment, absensi termasuk kendala-kendala SDM lainnya, sehingga kedepannya semua bisa saling berkolaborasi disemua elemen” (Subjek Suko Triyono, 11)

c) Mendengarkan setiap aspirasi tim dan terbuka pada berita baik dan buruk

Bpk. Suko Triyono sangat terbuka terhadap aspirasi bahkan berita buruk, karena beliau lebih berfokus pada perbaikan sehingga dengan adanya aspirasi dan berita buruk akan menjadi tolok ukur perusahaan untuk berbenah lebih baik. Oleh karena itulah, Bpk. Suko Triyono mendorong bawahannya untuk berani dan tidak takut apabila ingin menyampaikan aspirasi dan berita buruk. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Saya sangat terbuka dengan aspirasi bahkan berita buruk sekalipun, karena yang terpenting bagi saya adalah perbaikan yang bisa dilakukan dan perusahaan secara umum. Saya selalu menyampaikan bahwa jangan takut menyampaikan sesuatu meskipun itu pahit, sehingga mereka percaya diri karena ada kepastian dan keamanan juga bagi mereka menyampaikan sesuatu yang hal yang tidak mengenakkan” (Subjek Suko Triyono, 12)

5) Gaya Kepemimpinan Penentu Kecepatan

a) Menetapkan standar kerja yang tinggi

Bpk. Suko Triyono sangat menerapkan standar kerja yang tinggi, karena ini bisnis makanan sehingga aturan standar kerja harus maksimal dan ketat, tidak ada toleransi terkait kelalaian dalam menjaga standar kerja yang tinggi ini. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pasti, karena ini food. Bisnis food tidak bisa main-main dan tidak ada toleransi, jika ada karyawan yang melanggar maka akan saya peringatkan dengan keras, karena jika tidak berstandar tinggi, sewaktu-waktu akan ada sidak dari BPOM, dan jika saat disidak ternyata ada pelanggaran standar kualitas, maka akan menjadi masalah untuk perusahaan dan yang melanggar harus bertanggung jawab” (Subjek Suko Triyono, 13)

b) Menuntut semua orang untuk berkinerja baik dan progres pekerjaan berjalan cepat

Bpk. Suko Triyono sangat menerapkan standar kerja yang cepat, karena setiap elemen di perusahaan saling memiliki keterkaitan satu sama lain, apabila salah satu performanya lambat maka akan

berpengaruh pada elemen lain, sehingga dapat menjadi permasalahan didalam perusahaan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Pasti, setiap divisi itu ada tugas yang berkaitan satu sama lain, jika satu saja yang tidak cepat, maka akan mempengaruhi alur kerja berikutnya. Contoh, bagian pengadonan tidak cepat, maka yang akan keteteran adalah bagian pengovenan karena yang menabur kurang dan itu berpengaruh dan waktunya jadi molor. Ketika molor, tidak ada stok flake, mixing tidak akan jadi dan finishing juga gagal. Jadi setiap bagian performanya harus banter, Ketika ada laporan pegawai yang lambat, maka akan kita wanti-wanti, jika tidak diperbaiki dalam waktu 1 hari – 1 minggu, langsung kita off” (Subjek Suko Triyono, 14)

c) Siap mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik

Bpk. Suko Triyono siap mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik, apabila ada pegawai yang bisa handle maka ia akan disuruh handle tapi jika tidak ada maka Bpk. Suko Triyono sendiri yang akan ambil alih hingga ditemukan pegawai baru yang bisa memegang pekerjaan itu. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Saya siap ambil alih, jika tidak ada pegawai lain yang bisa ambil alih, maka saya yang akan ambil alih langsung. Karena pada kasus2 tertentu, harus saya yang ambil alih hingga ditemukan pegawai baru yang bisa handle, karena dampak masalah yang ditimbulkan cukup besar dan mempengaruhi banyak orang. Tapi didepan sudah saya sampaikan, jika kamu tidak bisa mengikuti ritme maka saya akan ganti. Bagi saya, tiap orang memiliki kualifikasi berbeda-beda, jika memang sudah mentok tidak bisa diupgrade, lebih baik kita ganti dengan orang lain dan mereka yang mentok itu bisa dipindah ke tempat lain yang bisa dia kerjakan, agar tidak membuat stress dan mempengaruhi psikologis” (Subjek Suko Triyono, 15)

6) Gaya Kepemimpinan Memerintah

a) Menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan tanpa penjelasan detil alasan dibalikinya

Dalam memberikan perintah, Bpk. Suko Triyono menekankan bahwa bagaimana cara kita menyampaikannya sehingga enak didengar dan bisa diterima, terkait alasan dibalik perintah itu, menurut Bpk. Suko Triyono tergantung konteksnya, untuk kasus seperti menghadapi pegawai yang bermasalah maka perintah bisa tanpa alasan. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Paling utama adalah cara penyampaian yang enak, jadi kita “pressure” orang tapi seperti tidak sedang mem-pressure, terkadang beberapa perintah tidak saya jelaskan, tapi ada juga yang saya jelaskan. Karena tidak semua alasan harus saya ceritakan. Beberapa kali saya lakukan ini untuk hal yang menurut saya menjadi masalah, pernah suatu ketika saya mendapati Gudang tidak rapi, lalu saya sendiri yang merapikan, saya tata semuanya, kemudian anak-anak gudang saya panggil, saya bilang kemereka bahwa apa yang sudah saya rapikan itu adalah standar minimal, jika besok-besok masih berantakan lagi maka akan saya tindak. Pernah juga saya melihat anak-anak produksi yang sudah duduk-duduk santai sambil merokok padahal waktu kerja masih tersisa 45 menit, saat itu juga saya panggil supervisornya, lalu saya tegaskan bahwa hal seperti itu tidak boleh terulang lagi, dan saya perintahkan mereka untuk bekerja kembali, jika masih terulang saya tidak segan-segan mengeluarkan mereka kapanpun itu. Saat itu, saya tidak peduli mereka mau terima atau tidak terima, tidak perlu saya berikan alasannya” (Subjek Suko Triyono, 16)

b) Memberikan ancaman/sanksi apabila perintah tidak dilaksanakan

Bpk. Suko Triyono lebih menggunakan pendekatan persuasif sehingga ada komunikasi dengan pegawai yang bermasalah terkait kendala dan solusi yang bisa ditempuh. Namun Bpk. Suko Triyono juga memiliki ketegasan yang apabila pegawai tersebut dianggap tidak mau berbenah maka tidak segan-segan akan diberikan sanksi.

Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Saya tidak frontal yang langsung mengancam seperti itu, selama pegawainya tidak menantang saya, saya akan mencoba mencari tau mengapa dia tidak bekerja optimal atau semisal melanggar aturan, akan saya gali apa penyebabnya, tapi jika kesalahan-kesalahan itu tidak ada perbaikan maka saya anggap permasalahan ini tidak bisa diberesin karena dia tidak patuh, akan saya berikan pengertian bahwa dia harus merubah performa dan perilakunya agar lebih baik dan jika masih tidak bisa maka saya pecat” (Subjek Suko Triyono, 17)

c) Penilaian kinerja digunakan utk melihat kesalahan, bukan prestasi

Bpk. Suko Triyono menggunakan pendekatan KPI (Key Performance Management) sebagai landasan dalam penilaian kinerja pegawainya sehingga lebih obyektif. Ketika terdapat kesalahan, maka Bpk. Suko Triyono akan fokus pada letak kesalahannya dan tidak menghakimi orangnya, sehingga penilaian benar-benar melihat kinerja pegawai.

Berikut adalah kutipan wawancaranya:

“Kalau saya tidak seperti itu, kita gunakan KPI itu untuk mengukur kemampuan dia, saya tidak mau melihat orang dari kesalahan, kalau bisa dia diatas target maka pekerjaanmu beres. Saya menilai pada kinerjanya, bukan ke orangnya” (Subjek Suko Triyono, 18)

E. Analisa dan Diskusi

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, berikut adalah Analisa yang dapat ditarik dari hasil penelitian, yaitu:

1. Perspektif pegawai generasi millennial di CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap Primal Leadership

Berdasarkan hasil wawancara dari ketujuh narasumber telah menyampaikan perspektifnya terhadap 6 gaya kepemimpinan *primal leadership* seperti yang tertera pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.5.
Perspektif generasi millennial di CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap 6 gaya kepemimpinan *primal leadership*

No	Gaya Kepemimpinan	Aspek	Ideal	Tidak Ideal
1.	Visioner	Menunjukkan visi dan tujuan Bersama	7	-
		Memberikan kebebasan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam menentukan tujuan yang sesuai dengan visi	7	-
		Membangun motivasi dan komitmen tim	7	-
2.	Pembimbing	Aktif melakukan komunikasi personal dua arah dengan bawahan	7	-

		Mendelegasikan tugas dan memberikan tugas yang menantang	6	1
		Menjadi mentor dan mendorong untuk meningkatkan kemampuan diri	7	-
3.	Afiliatif	Menciptakan harmoni, interaksi yang ramah dan damai serta membuat senang bawahan	7	-
		Mengedepankan empati dan kepedulian terhadap bawahan	7	-
		Menyatukan perbedaan dan penyelesaian konflik	7	-
4.	Demokratis	Berusaha mendapatkan ide-ide terbaik dari tim sebelum membuat keputusan	7	-
		Mengedepankan kolaborasi semua elemen tim	7	-
		Mendengarkan setiap aspirasi tim dan terbuka pada berita baik dan buruk	7	-
5.	Penentu Kecepatan	Menetapkan standar kerja yang tinggi	6	1
		Menuntut semua orang untuk berkinerja baik dan progres pekerjaan berjalan cepat	6	1
		Siap mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik	5	2
6.	Memerintah	Menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan tanpa penjelasan detil alasan dibalikinya	1	6
		Memberikan ancaman/sanksi apabila perintah tidak dilaksanakan	6	1
		Penilaian kinerja digunakan utk melihat kesalahan, bukan prestasi	1	6

Selanjutnya, setelah dikaji lebih jauh terkait harapan dari pegawai generasi millennial terkait karakter/tindakan apa saja yang perlu dimiliki oleh pemimpin agar ketika pemimpin tersebut menggunakan salah satu dari gaya kepemimpinan dari *primal leadership*, maka ditemukan beberapa karakter/tindakan yang ideal untuk diterapkan sehingga dapat memberikan dampak positif bagi psikologis pegawai dari generasi millennial.

Tabel 4.6.
Karakter/tindakan yang perlu diterapkan pada gaya kepemimpinan
Dari *primal leadership* menurut pegawai generasi Millennial
di CV. Serelia Prima Nutrisia

No.	Gaya Kepemimpinan	Karakter/tindakan perlu diterapkan menurut pegawai generasi Millennial
1.	Visioner	1. Mengarahkan pada tujuan 2. Mengembangkan pegawai 3. Memotivasi 4. Mengenal karakter pegawai 5. Tegas & Professional 6. Bersahabat 7. Membangun kepercayaan 8. Monitoring & evaluasi 9. Kontrol emosi & pendengar yang baik 10. Menghilangkan jarak 11. Empati
2.	Pembimbing	1. Komunikasi efektif 2. Pemberi solusi 3. Memahami karakter dan kemampuan 4. Peka terhadap situasi 5. Pengarahan 6. Pendampingan 7. Mengapresiasi 8. Mengembangkan orang lain 9. Sabar dan percaya
3.	Afiliatif	1. Bersahabat 2. Terbuka atas aspirasi 3. Adil dan bijaksana 4. Menjembatani perbedaan 6. Empati 7. Terbuka atas keluhan 8. Pemberi solusi 9. Peka terhadap situasi

		5. Mengapresiasi	10. Pengelolaan konflik
4.	Demokratis	1. Melibatkan partisipasi bawahan 2. Terbuka atas pendapat 3. Bersahabat 4. Mengarahkan pada tujuan	5. Perhatian pada kebutuhan tim 6. Terbuka atas aspirasi 7. Pemberi solusi 8. Kontrol emosi 9. Partisipasi dalam pemecahan masalah
5.	Penentu Kecepatan	1. Mengarahkan pada tujuan 2. Mengapresiasi 3. Teladan 4. Kepercayaan	5. Komunikasi efektif 6. Tegas 7. Empati 8. Obyektif
6.	Memerintah	1. Pengarahan 2. Pendampingan 3. Komunikasi efektif	4. Apresiasi 5. Bijaksana 6. Adil

2. Perbandingan perspektif pegawai generasi millennial dan pimpinan di CV.

Serelia Prima Nutrisia terhadap Primal Leadership

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai generasi millennial CV. Serelia Prima Nutrisia dan juga dengan Bpk. Suko Triyono selaku owner dan direktur dari CV. Serelia Prima Nutrisia terkait perspektif terhadap gaya kepemimpinan *Primal Leadership*, maka peneliti akan menyajikan perbandingan persepsi tersebut pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7.
Perbandingan perspektif pegawai generasi millennial, perspektif pimpinan dan kondisi ideal implementasi di CV. Serelia Prima Nutrisia terhadap Primal Leadership

No	Gaya Kepemimpinan	Aspek	Perspektif Pegawai Generasi Millennial	Perspektif Pimpinan	Kondisi ideal Implementasi <i>Primal Leadership</i>
1.	Visioner	Menunjukkan visi dan tujuan bersama	Pemimpin yang menunjukkan visi dan tujuan bersama dianggap sangat ideal karena itu menunjukkan bahwa pemimpin tidak bekerja sendiri, pemimpin melibatkan bawahannya untuk bersama-sama mencapai tujuan sehingga bawahan dapat tau apa yang akan dikejar dan apa saja yang harus disiapkan untuk mendukung proses menuju tujuan bersama tersebut.	Pimpinan telah melakukan sosialisasi terkait visi dan tujuan dari perusahaan, namun belum maksimal.	Pimpinan perlu menata ulang sistem sosialisasi visi, misi, value dan tujuan perusahaan kepada pegawai dapat benar-benar memahami apa yang menjadi tujuan perusahaan sehingga penyusunan strategi dan persiapannya dapat lebih optimal.

		<p>Memberikan kebebasan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam menentukan tujuan yang sesuai dengan visi</p>	<p>Pemimpin yang memberikan kebebasan inovasi dan kreatifitas dianggap sangat ideal karena inovasi dan kreatifitas mampu membuat bawahan berkembang sehingga dapat memberikan ide baru untuk kemajuan perusahaan, selain itu dengan inovasi dan kreatifitas mampu memberikan variasi dalam bekerja sehingga tidak monoton dan yang paling penting adalah dengan diberikannya kebebasan untuk berinovasi dan berkreatifitas maka bawahan akan merasa diajak berpikir bersama untuk menuju tujuan bersama.</p>	<p>Pimpinan sangat terbuka terhadap kreatifitas dan inovasi namun masih dalam batasan tertentu, apabila terdapat kreatifitas dan inovasi yang memberikan dampak positif ke perusahaan maka akan di apresiasi.</p>	<p>Pemimpin perlu mendorong bawahannya agar dapat lebih berani berinovasi dan berkreatifitas namun tetap didalam aturan yang berlaku.</p>
--	--	---	--	---	---

		Membangun motivasi & komitmen tim	Pemimpin yang mampu memotivasi dan membangun komitmen tim dianggap ideal karena dengan dibangunnya motivasi dan komitmen tim maka pemimpin dapat menjaga semangat bawahannya agar tetap fokus pada tujuan bersama.	Pimpinan sangat fokus pada pembangunan motivasi tim serta kekompakannya, ada banyak program yang dibuat untuk meningkatkan motivasi dan komitmen tim.	Pemimpin perlu melakukan variasi dalam memberikan motivasi kepada timnya, sehingga tidak monoton dan juga semangat dan komitmen tim tetap maksimal
2.	Pembimbing	Aktif melakukan komunikasi personal dua arah dengan bawahan	Pemimpin yang aktif melakukan komunikasi personal 2 arah dianggap ideal karena dengan adanya komunikasi 2 arah maka pimpinan dapat membangun hubungan yang erat dengan bawahan, mengetahui kondisi personal bawahannya, memahami keluhan kesah dan	Pimpinan sangat aktif melakukan komunikasi 2 arah dengan bawahannya, dikarenakan pimpinan tidak bersikap “bossy” sehingga dapat berbaur secara akrab dengan bawahannya	Kondisi ideal implementasi <i>primal leadership</i> telah terpenuhi, sehingga pemimpin perlu menjaga agar hal yang telah diterapkan dapat dipertahankan atau ditingkatkan.

			aspirasinya dan termasuk juga untuk membantu bawahan untuk mendapatkan solusi dari permasalahannya.		
		Mendelegasikan tugas dan memberikan tugas yang menantang	Pemimpin yang mendelegasikan tugas dan memberikan tugas yang menantang diperlukan karena pendelegasian dan memberikan tugas yang menantang dianggap cukup ideal karena dengan pendelegasian tugas dan tugas menantang dapat menambah pengalaman dan pengetahuan sehingga akan berdampak pada meningkatnya kemampuan dan keunggulan bawahan dan pada akhirnya bawahan dapat mengetahui dimana posisi	Pimpinan telah menerapkan mekanisme pemberian tugas yang menantang dengan tujuan untuk meningkatkan kreatifitas dan daya tahan pegawai, sehingga dapat berdampak pada meningkatnya kemampuan pegawai	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah mendekati kondisi ideal, namun pimpinan perlu memiliki data yang konkret terkait kompetensi pegawai dan rencana pengembangannya sehingga aktifitas pendelegasian dan pemberian tugas menantang dapat terukur dengan tepat

			terbaiknya untuk kemajuan karirnya kedepan.		
		Menjadi mentor dan mendorong untuk meningkatkan kemampuan diri	Pemimpin yang mampu menjadi mentor dan mendorong untuk meningkatkan kemampuan diri dianggap sangat ideal karena pada dasarnya semua bawahan ingin berkembang, sehingga aktifitas mentoring akan sangat membantu dalam pengembangan bawahan.	Pimpinan sangat fokus pada pengembangan manusia, karena pimpinan memiliki keinginan untuk dapat membangun manusia dan membangun tim	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah cukup ideal, namun yang perlu diperhatikan adalah pimpinan harus benar-benar menguasai dan mendalami teknik untuk menjadi mentor yang tepat sehingga hasil dapat lebih optimal.
3.	Afiliatif	Menciptakan harmoni, interaksi yang ramah dan damai serta membuat senang bawahan	Pemimpin yang mampu menciptakan harmoni, interaksi yang ramah dan damai serta membuat senang bawahan dianggap sangat ideal karena pada dasarnya bawahan membutuhkan suasana	Pimpinan mengharapkan perusahaannya dapat menjadi tempat yang nyaman bagi pegawainya, oleh karena itulah pimpinan sangat terbuka apabila	Untuk hubungan antar manusia implementasi <i>primal leadership</i> sudah cukup ideal, namun yang perlu dibenahi adalah fisik kantor dan tata ruangnya, sehingga dapat membangun

			kerja yang nyaman dan mampu menumbuhkan semangat kerja sehingga dapat membuat bawahan menjadi betah dan ikhlas dalam bekerja	terdapat masukan-masukan dari bawahan	kenyamanan bekerja sehingga dapat berdampak pada sisi psikologis pegawai.
		Mengedepankan empati dan kepedulian terhadap bawahan	Pemimpin yang mengedepankan empati dan kepedulian terhadap bawahan dianggap sangat ideal karena pada dasarnya bawahan butuh perhatian dari perusahaan atas kebutuhan-kebutuhannya dan kepedulian pimpinan atas apa yang dialaminya sehingga bawahan merasa diorangkan dan tidak dibiarkan saja.	Pimpinan sangat memperhatikan kondisi pegawainya, juga tidak jarang menanyakan kondisi pegawainya, menanyakan apa masalahnya hingga membantu mencari solusi	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah ideal, pimpinan perlu mempertahankan dan meningkatkan agar lebih baik.
		Menyatukan perbedaan dan penyelesaian konflik	Pemimpin yang menyatukan perbedaan dan penyelesaian konflik	Pimpinan memberikan kesempatan pada bawahannya untuk	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah ideal,

			dianggap sangat ideal karena pemimpin harus mampu mengelola bawahannya agar tidak muncul permasalahan dan perpecahan, sehingga masalah dapat diselesaikan dan membangun suasana yang nyaman, pada akhirnya semua dapat saling bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama	dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri, namun pimpinan juga tetap terbuka apabila permasalahan tersebut sulit diselesaikan oleh bawahan	pimpinan perlu mempertahankan dan meningkatkan agar lebih baik.
4.	Demokratis	Berusaha mendapatkan ide-ide terbaik dari tim sebelum membuat keputusan	Pemimpin yang berusaha mendapatkan ide-ide terbaik dari tim sebelum membuat keputusan dianggap sangat ideal karena apabila pemimpin mau mendengarkan ide dari bawahannya maka bawahan akan merasa mereka dilibatkan dan didengarkan pendapatnya	Pimpinan sangat terbuka, apapun ide yang disampaikan akan ditampung dan dipilah mana yang bisa dieksekusi dalam waktu dekat dan mana yang kemungkinan akan dieksekusi dilain waktu	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah cukup ideal, pimpinan harus mampu mendorong bawahannya agar lebih aktif dalam menyampaikan ide terbaiknya dan mampu mengeksplorasi ide tersebut lebih jauh.

			sehingga bawahan dapat menyampaikan ide-ide segar sehingga pemimpin dapat membuat keputusan yang lebih baik kedepannya.		
		Mengedepankan kolaborasi semua elemen tim	Pemimpin yang mengedepankan kolaborasi semua elemen tim dianggap sangat ideal karena semua elemen didalam perusahaan saling terhubung dan apabila salah satu bermasalah maka akan merembet ke yang lain, sehingga dengan membangun kolaborasi antar elemen maka semua bisa saling bekerjasama dalam menuju tujuan bersama.	Perusahaan sedang berfokus pada pembenahan manajemen SDM, Harapannya adalah dengan tata kelola SDM yang lebih baik maka perusahaan dapat memaksimalkan agar semua elemen tim dapat berkolaborasi dengan baik	Dibutuhkan banyak perbaikan-perbaikan apabila pemimpin ingin menerapkan <i>primal leadership</i> dengan optimal, khususnya pada tata kelola SDM, termasuk juga kedalam pengelolaan organisasinya seperti struktur organisasi, job deskripsi hingga penilaian kinerja.

		Mendengarkan setiap aspirasi tim dan terbuka pada berita baik dan buruk	Pemimpin yang mau mendengarkan setiap aspirasi tim dan terbuka pada berita baik dan buruk dianggap sangat ideal karena pemimpin yang terbuka pada aspirasi menunjukkan bahwa ia memperhatikan timnya dan mau mendengar dan peduli, selain itu pemimpin yang mau mendengarkan berita baik dan buruk menandakan bahwa pemimpin tersebut siap dalam setiap kondisi dan mau untuk bersiap dan waspada, sehingga mampu membuat bawahan nyaman disegala kondisi.	Pimpinan sangat terbuka terhadap aspirasi bahkan berita buruk, karena dapat menjadi perbaikan sehingga dengan adanya aspirasi dan berita buruk akan menjadi tolok ukur perusahaan untuk berbenah lebih baik	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah ideal, pimpinan perlu mempertahankan dan meningkatkan agar lebih baik.
5.	Penentu Kecepatan	Menetapkan standar kerja yang tinggi	Pemimpin yang menetapkan standar kerja yang tinggi dianggap	Pimpinan sangat menerapkan standar kerja yang tinggi,	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah ideal,

			cukup ideal karena dengan menerapkan standar kerja tinggi, maka hal itu dapat memotivasi bawahan untuk selalu berusaha menaikkan kinerjanya dan secara otomatis juga akan membuat potensi dan kualitas bawahan berkembang sehingga pada akhirnya mampu membuat pekerjaan menjadi optimal dan tujuan dapat dicapai dengan maksimal.	sehingga tidak ada toleransi terkait kelalaian dalam menjaga standar kerja yang tinggi	pimpinan perlu mempertahankan dan meningkatkan agar lebih baik.
		Menuntut semua orang untuk berkinerja baik dan progres pekerjaan berjalan cepat	Pemimpin yang menuntut semua orang untuk berkinerja baik dan progres pekerjaan berjalan cepat dianggap cukup ideal karena target pekerjaan tidak akan bisa dicapai jika tidak bekerja cepat, selain itu juga apabila terdapat	Pimpinan sangat menerapkan standar kerja yang cepat, karena setiap elemen diperusahaan saling memiliki keterkaitan satu sama lain, apabila salah satu performanya lambat maka akan	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah ideal, pimpinan perlu melakukan pembenahan pada mekanisme bonus, lembur dan pembagian shift kerja, sehingga dapat lebih optimal.

			orang atau divisi yang bekerja lambat maka akan menghambat pihak lain yang terkait, selain itu dengan percepatan kerja maka dapat meningkatkan performa bawahan.	berpengaruh pada elemen lain, sehingga dapat menjadi permasalahan didalam perusahaan	
		Siap mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik	Pemimpin yang siap mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik dianggap cukup ideal karena dengan adanya elemen yang memiliki performa tidak baik maka akan menghambat banyak pihak dalam pekerjaan, dan secara otomatis juga akan menghambat perusahaan dalam mencapai apa yang telah ditargetkan, tentunya pemimpin harus mengambil sikap sehingga	Pimpinan siap mengambil alih pekerjaan bawahan yang tidak baik, apabila ada pegawai yang bisa handle maka ia akan disuruh handle tapi jika tidak ada maka pimpinan sendiri yang akan ambil alih hingga ditemukan pegawai baru yang bisa memegang pekerjaan itu	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah cukup ideal namun masih perlu ditingkatkan, pimpinan harus memiliki mekanisme dan prosedur yang sudah tersistem sehingga apabila harus terjadi pengambil alihan pekerjaan bawahan, semua proses dan prosedurnya sudah siap dan berjalan dengan sendirinya.

			tidak menjadi masalah yang lebih besar.		
6.	Memerintah	Menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan tanpa penjelasan detil alasan dibaliknya	Pemimpin yang menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan tanpa penjelasan detil alasan dibaliknya dianggap tidak ideal, karena bawahan membutuhkan informasi detil terhadap apa yang diperintahkan sehingga seharusnya perintah tersebut disertai dengan rincian yang akurat agar tidak menimbulkan masalah baru dikemudian hari.	Dalam memerintah, pimpinan menekankan agar menyampaikannya dengan baik sehingga enak didengar dan bisa diterima. Untuk kasus seperti menghadapi pegawai yang bermasalah maka perintah bisa tanpa alasan	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah cukup ideal, karena apa yang diterapkan oleh pimpinan sejalan dengan apa yang diharapkan oleh bawahan.
		Memberikan ancaman/sanksi apabila perintah tidak dilaksanakan	Pemimpin yang memberikan ancaman/sanksi apabila perintah tidak dilaksanakan dianggap	Pimpinan lebih menggunakan pendekatan persuasif dalam menghadapi pegawai yang	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah cukup ideal, karena apa yang diterapkan oleh

			cukup ideal karena setiap pekerjaan memiliki prosedur, aturan dan konsekuensi dibalikinya sehingga dengan adanya ancaman atau sanksi maka pegawai akan akan lebih terkontrol, bertanggung jawab dan kinerjanya juga bisa lebih optimal, tidak asal-asalan.	bermasalah sehingga ada komunikasi dengan pegawai yang bermasalah terkait kendala dan solusi yang bisa ditempuh. Namun apabila pegawai tersebut dianggap tidak mau berbenah maka tidak segan-segan akan diberikan sanksi.	pimpinan sejalan dengan apa yang diharapkan oleh bawahan. Untuk peningkatan kualitas, maka akan lebih optimal apabila sanksi yang ada tersebut harus terdokumentasikan, baik itu didalam peraturan perusahaan, perjanjian kerja maupun di SOP.
		Penilaian kinerja digunakan utk melihat kesalahan, bukan prestasi	Pemimpin yang penilaian kinerja digunakan utk melihat kesalahan, bukan prestasi dianggap tidak ideal karena penilaian kinerja yang hanya untuk melihat kesalahan akan menjadi tidak adil bagi pegawai, sehingga seharusnya penilaian kinerja digunakan untuk melihat kelebihan dan	Perusahaan menggunakan pendekatan KPI (Key Performance Management) sebagai landasan dalam penilaian kinerja pegawainya sehingga lebih obyektif dan penilaian benar-benar melihat kinerja pegawai	Secara umum implementasi <i>primal leadership</i> sudah cukup ideal, karena pimpinan melakukan penilaian kinerja cukup obyektif. Namun perlu pembenahan di penyusunan KPI sehingga perhitungan kinerja dapat benar-benar sesuai dengan

			kekurangan tidak hanya salah satunya saja, dan digunakan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan.		tujuan perusahaan dan juga adil bagi bawahan.
--	--	--	--	--	---

