



Analisis Kinerja Guru Generasi Z: Sebuah Studi Kasus di Sekolah XYZ Makassar

Inggriet Rievalia Tenlima^{*1}, Fransisco Budi Hardiman²

¹Sekolah Dian Harapan, Indonesia

²Universitas Pelita Harapan Jakarta, Indonesia

E-mail: rieva.mrt@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2023-09-17 Revised: 2023-10-23 Published: 2023-11-01	As the youngest workforce today, Generation Z tends to demonstrate a distinct mindset and approach compared to previous generations. This is also found to occur in XYZ school, especially in the way of completing the work or responding to a context. This study aims to identify the style and work characteristics, influencing factors, how to deal with the challenges, and analyze the role of leaders in increasing the performance growth of Generation Z teachers. The research employed a qualitative method with a case study approach. It involved ten respondents: six Generation Z teachers, two subject leaders, and two school leaders. Data collection techniques included interviews, observations, and document studies. The validity of the data in this study was ensured through triangulation. The findings reveal that Generation Z teachers possess traits such as technology integration, flexibility, performance orientation, weaker boundary-maintenance skills, less tough, and more vocal. Factors influencing the performance of Generation Z teachers are also present through the teacher's personality, the role of the community, interaction between generations, and experience. Efforts made by schools to help teacher performance come through mentoring programs, training, and providing various experiences. Establishing relationships and expressing appreciation also contribute to enhancing Generation Z teachers' performance.
Keywords: <i>Generation Z Teachers; Characteristics; Performance; Case Studies.</i>	

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2023-09-17 Direvisi: 2023-10-23 Dipublikasi: 2023-11-01	Sebagai angkatan kerja termuda saat ini, ada pemahaman dan pola pikir generasi Z yang cenderung berbeda dengan generasi sebelumnya. Hal ini juga ditemui terjadi di sekolah XYZ, khususnya dalam cara menyelesaikan pekerjaan ataupun meresponi suatu situasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik dan gaya kerja, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, cara menghadapi tantangan, serta menganalisis peran pimpinan dalam meningkatkan pertumbuhan kinerja guru generasi Z. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini melibatkan sepuluh responden yang terdiri dari enam orang guru generasi Z, dua orang ketua rumpun, serta dua orang tim pimpinan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, hasil pengamatan (observasi), dan studi dokumen. Keabsahan data dalam penelitian ini diuji dengan triangulasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik yang dimiliki oleh guru generasi Z adalah terintegrasi teknologi, fleksibel, berorientasi performa, kurang dapat menjaga batasan, kurang tangguh, dan vokal. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru generasi Z juga hadir melalui kepribadian guru, peran komunitas, interaksi antargenerasi, serta pengalaman yang dimiliki. Upaya yang dilakukan sekolah untuk membantu kinerja guru hadir melalui program mentoring, pelatihan, serta memberikan pengalaman yang beragam. Hadirnya relasi dan pemberian apresiasi juga dapat menjadi upaya untuk meningkatkan kinerja guru generasi Z.
Kata kunci: <i>Guru Generasi Z; Karakteristik; Kinerja; Studi Kasus.</i>	

I. PENDAHULUAN

Sebagai angkatan kerja Di berbagai tempat kerja saat ini, sudah tidak asing lagi dengan kehadiran satu generasi baru yang dikenal dengan sebutan generasi Z. Berdasarkan data komposisi penduduk Indonesia, setiap orang yang lahir pada tahun 1997-2012 digolongkan dalam angkatan generasi Z (Badan Pusat Statistik, 2022). Dengan masuknya generasi tersebut dalam suatu organisasi tentu saja

membawa dampak juga terhadap bagaimana lingkungan kerja dapat memahami karakteristik dan pembentukan kinerja generasi Z. Hal ini akan berkaitan erat dengan berjalannya suatu organisasi, serta pemikiran terkait bentuk pendekatan yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan kinerja angkatan kerja tersebut (Paina & Iriani, 2021, 79).

Penelitian ini dilakukan pada satu sekolah di Makassar, di mana konteks kebutuhan guru di

sekolah tersebut merupakan guru-guru dengan sistem ikatan kerja yang dikelola oleh yayasan pusat. Dengan adanya kondisi guru-guru lama yang sudah menyelesaikan masa ikatan kerjanya, maka akan terjadi pergantian dengan guru-guru lulusan baru, dalam hal ini angkatan kerja generasi Z. Melalui beberapa pengalaman mengamati guru generasi Z bekerja, tampaknya para guru generasi Z ini mengalami kesulitan dalam mengumpulkan tugas administrasi guru yang perlu secara rutin dikumpulkan. Selain itu, ada juga kecenderungan para guru ini kurang dapat bersikap tegas ketika harus menegur siswa. Hal yang juga menyita perhatian peneliti adalah jumlah guru yang dimiliki sekolah XYZ mencapai 59% yaitu berjumlah 28 orang dari total 47 orang jumlah keseluruhan guru yang ada. Persentase ini akan terus bertambah seiring dengan masa ikatan dinas guru yang telah selesai dan dapat mendominasi jumlah guru yang ada di sekolah XYZ.

Untuk itu perlu didapatkan pemahaman dan gambaran yang lebih spesifik terhadap kinerja dari para guru generasi Z dalam bekerja. Termasuk di dalamnya bagaimana proses mereka dapat beradaptasi dengan pekerjaan yang ada, mengatasi tantangan dan tekanan kerja, mencapai produktivitas, dan yang lainnya. Gaidhani, Arora, & Sharma (2019, 2084) mengemukakan bahwa masih sedikit informasi yang diketahui terkait generasi Z. Tanpa pemahaman yang tepat, akan sulit bagi organisasi, dalam hal ini sekolah, untuk mengarahkan dan memaksimalkan kinerja mereka yang nantinya dapat berdampak pada pertumbuhan organisasi. Untuk itu diperlukan adanya kajian untuk memahami karakteristik dan nilai-nilai kerja generasi Z, serta bagaimana pengalaman pribadi dan lingkungan dapat berdampak (Sousa & Coulato, 2021, 463). Dengan memahami perilaku, cara pandang, pemahaman generasi Z juga dapat membantu pimpinan untuk melibatkan generasi ini dengan lebih baik dalam lingkungan kerja (Kohnová, Papula, & Salajová, 2021, 10201).

Dalam beberapa jurnal penelitian, terdapat beberapa penelitian juga terkait generasi Z. Baldonado (2018) dalam jurnalnya membahas tentang generasi Z dalam kaitannya dengan teori motivasi. Bateh (2019) memfokuskan penelitiannya terhadap transformasi gaya kepemimpinan generasi Y ke generasi Z. Cresnar & Nedelko (2020) meneliti generasi Z dalam kaitannya dengan mendapatkan pemahaman tentang perilaku kepemimpinan masa depan. Namun sejauh yang peneliti temukan, masih sangat

terbatas penelitian terkait generasi Z yang spesifik membahas ataupun melakukan analisis terkait kinerja generasi Z, khususnya pada konteks organisasi pendidikan, dalam hal ini guru-guru generasi Z. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah 1) memperoleh gambaran mengenai karakteristik dan gaya kerja guru generasi Z di sekolah XYZ, 2) mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru generasi Z di sekolah XYZ, 3) mengetahui perilaku guru generasi Z di sekolah XYZ dalam menghadapi tantangan dan permasalahan dalam bekerja, dan 4) memperoleh gambaran mengenai peran pemimpin dalam melakukan pendekatan dan pendampingan untuk pertumbuhan kinerja guru generasi Z di sekolah XYZ.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif karena berfokus untuk aspek tingkah laku, pemahaman, dan makna yang terbangun dari subjek penelitian (Yusuf, 2014, 328-329). Jenis pendekatan yang digunakan adalah studi kasus untuk meneliti generasi Z sebagai suatu kelompok individu, sehingga pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk dapat melakukan eksplorasi terhadap kehidupan nyata narasumber serta memberikan informasi yang detil mengenai kasus yang dianalisis (Creswell, 2013, 97-99; Wahyuningsih, 2013, 11-12). Teknis pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yang menekankan pengambilan sampel dengan berlandaskan tujuan atau pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2019, 286). Penelitian ini akan melibatkan 10 orang narasumber yang terdiri dari enam orang guru generasi Z, dua orang ketua rumpun (*team leader*), dan dua orang dari tim pimpinan sekolah dalam hal ini kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah pengamatan, wawancara, dan studi dokumen.

Pengamatan ini dilakukan secara partisipatif terhadap kegiatan para guru. Bentuk wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam dengan pendekatan semi terstruktur dan tidak terstruktur (terbuka). Untuk studi dokumen, peneliti akan menggunakan hasil supervisi guru generasi Z dan juga hasil evaluasi standar kompetensi guru generasi Z yang dibuat oleh tim pimpinan sekolah. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model Creswell yang mencakup beberapa langkah berikut (Creswell & Creswell, 2018, 269-270): 1) mempersiapkan data untuk dianalisis, 2) membaca semua data yang diperoleh, 3) mulai

melakukan *coding* data, 4) membuat deskripsi dan tema, 5) menafsirkan dekripsi dan makna tema. Untuk teknis pembuatan kode (*coding*), peneliti juga akan meninjau setiap tema untuk melihat keterkaitan antara tema-tema yang ada dan menentukan tema yang paling sesuai dengan permasalahan penelitian. Keabsahan data dalam penelitian ini diuji dengan triangulasi data.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik dan Gaya Kerja Guru Generasi Z

Dilihat dari aspek penggunaan teknologi, para guru generasi Z ini menjadi pribadi yang sangat lekat dengan penggunaan teknologi. Bahkan dapat dikatakan hal ini menjadi kelebihan dan potensi utama yang dimiliki. Mereka cepat untuk mempelajari penggunaan aplikasi dalam pembelajaran sehingga terlibat lebih kreatif dan inovatif. Karakteristik ini menjadi daya tarik tersendiri yang dimiliki guru generasi Z (Paina & Iринi, 2021, 82). Dari sisi guru, penggunaan teknologi yang ada dapat membantu mereka untuk memahami perkembangan yang dialami siswa saat ini. Untuk itu, karakteristik pertama yang dimiliki oleh guru generasi Z adalah terintegrasi teknologi. Mereka menjadi pribadi yang berpusat pada teknologi dan dapat menghadirkan inovasi dalam pembelajaran (Demirbilek & Keser, 2022, 224).

Dari sisi cara pandang yang dimiliki, pada beberapa kondisi para guru generasi Z ini menginginkan proses yang cepat, khususnya saat mereka menyelesaikan suatu masalah dalam pekerjaan. Salah satu penyebab yang ditemukan melatarbelakangi kondisi ini adalah karena adanya kemudahan yang diperoleh dengan penggunaan teknologi itu sendiri. Hal ini membuat para guru ini mengharapkan proses yang instan (Craen, 2019). Di mana para guru generasi Z ini ingin agar waktu-waktu rapat yang digunakan untuk kegiatan sekolah dilakukan se-efisien mungkin. Perbedaan kebiasaan yang dimiliki antara guru generasi Z dengan guru-guru dari generasi lainnya ini dapat berdampak pada adanya aspek-aspek tertentu yang terlewat untuk dibincangkan bersama. Ada pergeseran kebiasaan dan nilai-nilai yang dimiliki karena perubahan budaya saat generasi Z hadir (Agustia & Pandin, 2021). Terkesan guru generasi Z kurang memiliki pertimbangan yang lebih luas untuk mengantisipasi suatu kondisi. Kondisi ini juga terlihat dari cara

mereka menggunakan media sosial yang dimiliki. Para guru ini terlihat kurang bijaksana dalam menggunakan akun media sosialnya karena dapat saja terlalu mengekspos kehidupan pribadinya (Seemiller & Grace, 2019). Akibatnya ini berpengaruh pada keteladanan yang seharusnya guru berikan kepada siswa karena kurang peka melihat konteks yang tepat.

Peneliti juga menemukan adanya sikap yang fleksibel, yang dimiliki juga oleh para guru generasi Z. Fleksibel di sini dalam arti para guru ini tidak ingin membuat suasana kelas terkesan kaku ataupun tegang dengan adanya peraturan yang ada. Mereka kurang suka terlalu dibatasi oleh prosedur yang ada, karena ada pemikiran segala sesuatu dapat dipertimbangkan sesuai dengan konteks penerapannya. Hal ini berdampak pada keseragaman prosedur yang diterapkan oleh konteks sekolah. Untuk itu karakteristik kedua yang ditemukan dari guru generasi Z adalah kurang pertimbangan dan ingin fleksibel. Di mana pengaruh dari dunia digital atau teknologi memengaruhi generasi Z dalam melihat realitas termasuk dalam menentukan pertimbangan-pertimbangan yang perlu (Stillman & Stillman, 2019, xvii-xix). Terkait ini, (Demirbilek & Keser, 2022, 224) menjelaskan generasi Z sebagai pribadi yang fleksibel dan peduli dengan kenyamanan pribadi mereka.

Ketika mengerjakan tugas yang diberikan, kebanyakan guru generasi Z ini lebih menyukai pekerjaan yang hasilnya dapat terlihat langsung secara performa. Khususnya ketika mereka terlibat dalam kegiatan atau persiapan acara di sekolah, para guru ini dapat mengerjakan tugas dengan sangat kreatif dan penuh dengan ide yang beragam. Ada ketakutan dari para guru ini jika pekerjaan yang diberikan dinilai tidak baik. Dalam artian mereka sangat memerhatikan keberhasilan pekerjaan yang ditugaskan, khususnya saat mengurus suatu acara atau kegiatan. Untuk itu, karakteristik ketiga yang dimiliki oleh guru generasi Z adalah berorientasi pada performa. (Stillman & Stillman, 2019, xvii-xix) menggunakan istilah terpacu untuk menjelaskan karakteristik ini dari dalam diri generasi Z, sehingga mereka terkesan lebih kompetitif dari generasi sebelum mereka. Namun hal ini ditemukan berbeda ketika mereka harus mengerjakan tugas utama sebagai guru yang banyak

dipenuhi dengan keperluan pembuat administrasi. Sebagian besar guru generasi Z masih terkendala dalam menyelesaikan administrasi keperluan mengajar, yang juga membutuhkan ketekunan untuk dapat dikerjakan secara rutin. Bahkan ada pemikiran dari guru generasi Z yang menginginkan tugas mengerjakan administrasi tersebut dapat didelegasikan kepada orang yang lebih ahli. Dapat dilihat bahwa karena berorientasi pada performa membuat mereka cenderung lebih memilih pekerjaan yang dikuasai. Dalam artian ada keinginan para guru ini menikmati pekerjaan yang juga dilakukan khususnya perasaan senang yang timbul dengan melakukan pekerjaan mereka (Baldonado, 2018, 59; Grow & Yang, 2018,19). Dampak yang timbul dengan adanya kondisi ini adalah para guru ini terkadang menjadi terlalu percaya diri, abai, dan kurang mengindahkan saran serta pengalaman baru yang diberikan dalam tugas-tugas yang ada.

Salah satu dampak lainnya yang muncul dengan dimilikinya karakteristik ini adalah para guru generasi Z ini cepat merasa stress, cemas, ataupun *overthinking*. Secara psikologis para guru ini menjadi menetapkan target serta ekspektasi yang tinggi juga terhadap diri mereka, karena adanya perasaan takut dinilai. Seperti yang diketahui rasa khawatir generasi Z ini cenderung muncul beberapa hal seperti: takut mengalamai kegagalan, membuat kesalahan, mengalami penolakan, dan kurang berdampak (Seemiller & Grace, 2019). Apalagi jika kerjaan yang diperoleh merupakan satu pengalaman baru, yang mungkin tidak sesuai dengan yang dikuasai dan disukai. Padahal dari sisi pengalaman dalam bekerja, mengalamai kegagalan adalah hal yang lumrah dan dapat saja terjadi. Peneliti menemukan ada kesan para guru ini menginginkan pengakuan atas pencapaian yang dapat diberikan.

Dari sisi berelasi dengan siswa, para guru generasi Z dapat dengan mudah memahami konteks perkembangan yang sedang tren di kalangan siswa. Berbeda dengan generasi X dan Y yang mungkin tidak memiliki pengalaman seperti itu. Hal ini dapat menjadi kesempatan bagi guru generasi Z untuk dapat semakin mengarahkan siswa. Namun yang justru ditemukan terjadi adalah kedekatan antara guru generasi Z dan siswa menyebabkan kaburnya batasan yang seharusnya ada. Untuk itu karakteristik keempat yang dimiliki oleh guru generasi Z adalah kurang dapat

menjaga batasan. Generasi Z masih sulit untuk mengatasi batasan antara sesuatu yang sifatnya pribadi dan profesional (Paggi & Clowes, 2021). Salah satu alasan yang ditemukan adalah para guru ini ingin berada pada posisi yang disukai oleh siswa, sehingga terlihat kurang peka dan dewasa dalam memberikan batasan-batasan yang jelas. Ketika harus menegur siswa, para guru ini juga dipengaruhi oleh seberapa dekat relasi yang dimiliki. Hal ini menunjukkan relasi memainkan peran penting karena salah satu kekhawatiran generasi Z adalah mengalami penolakan (Seemiller & Grace, 2019).

Dari sisi beban kerja di sekolah, para guru generasi Z ini mudah mengeluh dan merasa stres dengan beban kerja yang ada. Padahal secara kebutuhan jam mengajar tidak berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya yang juga dialami oleh generasi X dan Y. Hanya saja kondisi ini terasa begitu berat saat dihadapi oleh guru generasi Z. Dengan kata lain para guru ini kurang dapat menangani beragam tugas yang diberikan. Butuh waktu bagi para guru generasi Z untuk dapat memahami dinamika kerja yang ada di sekolah. Ciri khas ini juga terlihat ketika para guru generasi Z ini mengatasi masalah. Para guru ini kurang memiliki kemampuan dalam mengatasi konflik khususnya jika mereka didapati melakukan suatu kesalahan. Ada respon yang kurang tepat ditunjukkan oleh guru generasi Z sehingga terlihat tidak peka dan cenderung mempertahankan pemikiran sendiri (*self-defense*). Atau dapat dikatakan para guru ini tidak ingin berada pada situasi atau kondisi yang tidak menyenangkan untuk dihadapi. Untuk itu, karakteristik kelima yang dimiliki adalah kurang tangguh dan ingin menghindari konflik. (Twenge, 2017) juga memaparkan temuan yang sama dengan analisis peneliti bahwa angkatan generasi Z ini memang cenderung menghindari situasi yang membuat mereka merasa tidak nyaman. Mereka kurang dapat bereaksi dengan baik ketika berhadapan dengan kritikan. Salah satu alasan yang ditemukan adalah karena mereka tidak ingin kondisi yang dihadapi tersebut berdampak pada relasi yang dimiliki dengan orang lain.

Selanjutnya dari aspek kebijakan dan prosedur sekolah, para guru ini seringkali meresponi ataupun memberikan tanggapan yang dimiliki. Hal baik dari adanya respon seperti ini adalah para guru generasi Z lebih

jujur dan terbuka dengan setiap hal yang menjadi pemikiran mereka. Namun kesan yang ditemukan adalah guru generasi Z ini cenderung lebih ke arah mempertanyakan setiap kebijakan dan prosedur yang ada. Jika dibandingkan cara guru dari generasi X dan Y merespon, mungkin ada juga pertanyaan yang dimiliki hanya saja mereka sudah lebih memahami konteks peraturan yang diberikan. Berbeda dengan guru generasi Z, mereka tidak hanya mempertanyakan, karena pada saat menyampaikan pemikiran, para guru ini terkesan frontal dan kurang didasari akan pemahaman yang tepat terkait aturan dan prosedur yang diberlakukan. Pendapat yang diungkapkan pun lebih banyak pada ketidaksetujuan para guru terhadap apa yang menjadi keputusan sekolah.

Untuk itu, karakteristik ke enam yang ditemukan adalah vokal, khususnya dalam menanggapi kebijakan. Terlihat bahwa para guru ini dapat bersikap berani, kritis, dan tangap jika terdapat kurangnya keterbukaan informasi yang diberikan (Agustia & Pandin, 2021). Alasan yang ditemukan peneliti terkait ini adalah karena para guru generasi Z ini belum memiliki cara pandang yang luas terhadap konteks suatu kebijakan yang ada. Tolak ukur yang digunakan adalah pemahaman dan konteks yang berpusat pada diri sendiri, padahal ada kemungkinan para guru ini belum memiliki pengalaman dari konteks lain yang menjadi pertimbangan sekolah. Dampaknya dari tim pimpinan perlu memberikan penjelasan terkait tujuan dari adanya prosedur ataupun kebijakan yang diberlakukan sebagai salah satu cara untuk mereduksi perspektif yang keliru dari para guru generasi Z. Alasan lainnya yang juga ditemukan adalah adanya keinginan dari para guru generasi Z untuk dilibatkan dalam memberikan pertimbangan mengenai kebijakan ataupun prosedur yang akan diberlakukan sekolah. Secara khusus karena para guru ini merasa dapat mewakili sudut pandang siswa terhadap konteks yang ada.

B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru Generasi Z

Dari proses analisis data, ditemukan ada empat faktor yang memengaruhi kinerja guru generasi Z. Faktor pertama adalah kepribadian (*personality*) guru. Dari proses wawancara dengan para responden, terlihat bahwa meskipun ada karakteristik yang

dimiliki secara kolektif oleh generasi Z, terdapat beberapa guru yang tetap dapat melakukan kinerjanya yang baik. Dalam artian tidak semua guru generasi Z menemukan kendala yang sama pada saat melakukan pekerjaan mereka. Peran peran serta pribadi generasi Z untuk terbuka dengan proses yang ada juga menjadi bagian yang penting (Dolot, 2018, 46). Karena kepribadian guru akan berdampak pada cara guru bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya.

Faktor kedua adalah peran komunitas yang dimiliki. Dalam konteks sekolah, yang dimaksudkan adalah teman dekat para guru generasi Z. Peneliti menemukan para guru ini lebih banyak bersosialisasi hanya dengan teman angkatannya yaitu sesama para guru generasi Z. Yang dikategorikan sebagai teman dekat di sini adalah rekan kerja yang satu tipe dari sisi pembawaan dan pemikiran dengan guru generasi Z (Francis & Hoefel, 2018, 6). Kondisi ini mengakibatkan para guru ini kurang memiliki pengalaman serta cara pandang yang luas dan beragam, serta sangat memengaruhi mereka dari sisi karakteristik yang dimiliki. Terlihat bahwa generasi Z ini kebanyakan terbentuk dari kehadiran teman-teman yang dimiliki bahkan mudah terpengaruh dengan pemikiran teman (McCrindle & Fell, 2019, 10-12; Seemiller & Grace, 2019). Ada bentuk penerimaan yang dicari guru generasi Z saat berinteraksi dengan lingkup teman dekat mereka. Untuk itu diperlukan adanya peran komunitas sekolah yang dapat menghadirkan kesempatan untuk diskusi dan bertukar pikiran dengan para guru ini. Dalam artian melalui tim-tim kerja yang ada, para guru dapat terbantu untuk menyesuaikan pemahaman yang dimiliki dari cara kerja yang dilakukan. Tidak hanya komunitas di sekolah, peneliti juga menemukan peran penting keluarga sebagai bagian dari komunitas lainnya yang dimiliki. Ada pengaruh didikan keluarga ataupun budaya yang dimiliki terhadap aspek bekerja yang dilakukan para guru generasi Z ini. Dalam artian para guru ini tetap memiliki nilai-nilai dan cara pandang yang tepat untuk menentukan tindakan yang seharusnya mereka lakukan. Pola didikan orang tua dapat memfasilitasi mereka memiliki keterampilan hidup serta kedewasaan dalam menghadapi tantangan dan dinamika kerja (Schroth, 2019, 12).

Faktor ketiga adalah interaksi antar generasi antara guru generasi Z dengan guru-

guru dari generasi X dan Y. Ada tantangan yang dihadapi guru generasi Z ketika mereka harus bekerja sama dan berinteraksi dengan generasi lain. Penyebab utama kondisi ini terjadi adalah adanya perbedaan pola pikir dan pemahaman yang dimiliki karena perbedaan generasi. Sebenarnya para guru ini menunjukkan sikap yang terbuka untuk bekerja sama. Namun perbedaan nilai dan cara pandang terhadap suatu konteks membuat tantangan dan perbedaan pendapat sering kali terjadi (Christiani & Ikasari, 2020, 98). Misalnya dalam konteks mengurus kegiatan kepanitiaan yang ada dan dalam menangani siswa. Para guru generasi Z melihat ada konteks pemikiran guru generasi X dan Y yang sudah kurang relevan dengan konteks masa kini. Di sisi lain, guru generasi X dan Y merasa ada nilai dan cara pandang yang masih kurang dipahami guru generasi Z. Untuk itu perlu ada kesempatan untuk belajar saling mendengar dan berbagi cara pandang antara guru generasi Z dengan generasi X dan Y. Kondisi ini dapat difasilitasi dengan menempatkan guru-guru dari generasi lain dalam tim kerja yang dibentuk oleh sekolah, agar faktor interaksi antargenerasi ini membantu para guru lebih saling memahami cara pandang yang dimiliki.

Faktor yang keempat adalah adanya pengalaman dan umpan balik. Peneliti menemukan pengalaman yang dimiliki dan diperoleh para guru generasi Z, baik itu semasa mereka menyelesaikan perkuliahan maupun yang lainnya, dapat membantu para guru untuk dapat semakin beradaptasi dengan sistem dan dinamika kerja di sekolah. Ketika para guru ini mendapatkan pengalaman yang beragam, hal ini juga akan semakin membentuk para guru dari sisi dinamika dan konteks kerja yang dihadapi. Pengalaman dapat menjadi satu kesempatan belajar bagi generasi Z untuk mendapatkan konteks yang riil dan relevan untuk memperlengkapi mereka dari sisi keterampilan yang perlu dimiliki (Havlíček, Dömeová, & Hlavatý, 2018, 79). Untuk itu sekolah dapat memberikan pengalaman yang beragam kepada generasi Z. Tidak hanya itu, adanya umpan balik (*feedback*) juga menjadi faktor yang memengaruhi kinerja para guru generasi Z. Setiap umpan balik yang diberikan pihak sekolah dapat membantu para guru ini untuk mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan (Prasetyaningtyas, Natalia, & Utami, 2022,

14). Untuk itu jauh lebih baik jika umpan balik yang diberikan sekolah bersifat spesifik, jujur, dan relevan.

C. Perilaku Guru Generasi Z Menghadapi Tantangan dan Permasalahan

Ada dua bentuk tindakan yang dilakukan para guru terkait konteks ini. Pertama, para guru generasi Z cenderung lebih memilih teman dekat yang dimiliki untuk diajak berdiskusi. Hal ini masih terkait dengan analisis peneliti sebelumnya mengenai faktor yang memengaruhi kinerja guru generasi Z. Kehadiran teman dirasa dapat membantu mereka dalam mengambil keputusan. Peneliti kembali menemukan adanya unsur penerimaan dari sisi perasaan dan pemikiran yang diharapkan guru generasi Z ketika berdiskusi dengan teman dekat (Francis & Hoefel, 2018, 6). Yang kedua, para guru generasi Z cenderung lebih mandiri dalam menyelesaikan masalah yang ditemui. Mengingat para guru ini begitu mudah untuk mengakses sumber dari internet ditambah lagi dengan kemampuan teknologi yang dimiliki. Oleh karena itu para guru ini terbiasa secara mandiri menemukan solusi yang dibutuhkan (Stillman & Stillman, 2019, xvii-xix).

D. Peran Pemimpin dalam Melakukan Pendekatan dan Pendampingan Untuk Pertumbuhan Kinerja Guru Generasi Z

Pada bagian ini, terdapat beberapa upaya yang telah dilakukan sekolah serta harapan-harapan yang dimiliki untuk semakin meningkatkan kinerja guru generasi Z. Upaya pertama adalah menghadirkan program mentoring bagi para guru generasi Z. Kehadiran mentor ini akan bertugas mendampingi para guru selama masa adaptasi di satu tahun ajaran. Upaya ini menjadi salah satu hal yang baik dan dapat dipertahankan untuk terus dilakukan. Peneliti menemukan peran mentor sangat signifikan terhadap pembentukan pemahaman dan proses adaptasi guru terhadap sistem dan ritme kerja yang ada. Kehadiran mentor juga berperan membimbing, memperkenalkan budaya dan komunitas sekolah, serta memerhatikan kebutuhan dari para guru generasi Z untuk diperlengkapi. Hal yang membuat peran mentor ini signifikan adalah adanya pengalaman yang dimiliki, yang dapat menjadi acuan dan memberikan banyak pembekalan terhadap kinerja maupun perspektif terhadap

para guru. Apalagi seperti yang kita ketahui bahwa pengalaman menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja generasi Z. Pentingnya kehadiran mentor ini juga harus disertai dengan adanya kemampuan mentor untuk dapat membangun relasi dengan guru generasi Z (Gultom et al., 2022, 53). Untuk itu pihak sekolah perlu lebih selektif dalam menentukan mentor yang tepat bagi generasi Z. Karena jika tidak ada kedekatan relasi dengan mentor, para guru ini akan lebih mengandalkan pemikiran mereka sendiri. Dapat dikatakan ada kebutuhan akan hadirnya relasi yang diharapkan oleh guru generasi Z terhadap orang yang memimpin mereka, baik itu mentor maupun tim pimpinan sekolah. Relasi yang diharapkan oleh guru generasi Z ini juga melalui adanya waktu untuk berinteraksi dan berdiskusi dengan tim pimpinan. Ketika relasi sudah terbangun, hal ini diketahui dapat membantu ketua rumpun dan tim pimpinan untuk mengarahkan serta membimbing guru generasi Z (McCrintle & Fell, 2019, 21-23). Ada kesan terbentuk rasa aman yang muncul dalam diri guru ketika mereka memiliki relasi yang dekat dengan orang yang memimpin mereka (Baldonado, 2018, 58). Hal ini dapat hadir melalui interaksi dan diskusi yang dilakukan pimpinan dengan guru generasi Z dalam waktu-waktu luang yang ditemui, dengan konteks pembahasan berupa pengalaman dan cerita hidup yang dimiliki.

Upaya kedua adalah mengadakan pelatihan atau pengembangan profesional. Tidak hanya dalam lingkup besar untuk semua guru, pihak sekolah juga menyediakan waktu bagi para guru untuk dapat berdiskusi dalam konteks yang lebih spesifik yaitu di setiap rumpun pelajaran. Upaya ini juga sejalan dengan karakteristik generasi Z yang cenderung melihat segala sesuatu dari konteks yang relevan. Meskipun demikian, para guru ini berharap ada konteks pelatihan yang dapat mempersiapkan mereka dari berbagai aspek, termasuk secara mental dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Dengan demikian, pihak sekolah perlu lebih spesifik dalam merancang kegiatan PD yang relevan dengan konteks yang dibutuhkan guru atau lebih bersifat personal. Hal ini sesuai dengan ciri khas generasi Z yang selalu berusaha untuk melakukan penyesuaian sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan mereka (Stillman & Stillman, 2019, xvii-xix). Ada baiknya jika para

guru ini dilibatkan untuk memberikan ide terkait hal-hal yang menjadi kebutuhan mereka terhadap program untuk memfasilitasi mereka bertumbuh. Tidak hanya itu, kata personalisasi ini juga menjadi satu cara pendekatan yang dilakukan ketua rumpun ketika akan memberikan teguran kepada guru generasi Z. Di mana teguran dan masukan untuk peningkatan kinerja guru generasi Z akan jauh lebih efektif jika dilakukan secara personal serta dalam bentuk interaksi dibandingkan dengan sekedar diinfokan secara sepihak dari ketua rumpun (Demirbilek & Keser, 2022, 212). Melalui pendekatan personalisasi yang diupayakan, para guru ini dapat lebih menerima masukan dan saran yang diberikan.

Upaya lainnya yang juga dilakukan sekolah adalah menghadirkan peran ketua rumpun sebagai perpanjangan tangan tim pimpinan yang dapat lebih melihat kebutuhan para guru generasi Z di rumpun subjek pelajaran masing-masing. Menurut analisis peneliti, kehadiran ketua rumpun ini dapat menjadi langkah konkret sebagai antisipasi yang disediakan jika mentor yang telah dipersiapkan tidak berjalan dengan baik. Ketua rumpun dapat menjadi pribadi yang hadir untuk memantau dan mendampingi pertumbuhan kinerja para guru. Selain itu, pihak sekolah juga telah menghadirkan kesempatan bagi para guru generasi Z untuk mendapatkan pengalaman yang beragam. Contohnya melalui kesempatan mengurus acara di sekolah serta kepercayaan untuk terlibat dalam posisi struktural memimpin di sekolah sebagai koordinator tingkat kelas (*grade level coordinator*). Adanya bentuk distribusi kepemimpinan yang diberikan menjadi satu pengalaman yang diharapkan sekolah dapat semakin memperluas pemahaman dan cara pandang para guru, misalnya dalam hal mengambil keputusan.

Upaya di atas terkait dengan harapan dari para guru generasi Z untuk mendapatkan pengalaman yang beragam. Salah satunya melalui kolaborasi dengan guru-guru dari generasi lainnya. Pengalaman dengan rekan yang profesional dapat melatih generasi Z untuk semakin membiasakan diri dengan pola dan cara kerja yang ada (Paina & Irini, 2021, 82). Terlepas dari perbedaan cara pandang yang dimiliki, hadirnya pengalaman kerja bersama ini dapat menjadi momen belajar untuk semakin saling memahami dan berbagi

(Craen, 2019). Untuk itu pengalaman kerja bersama ini juga dapat menjadi ruang untuk para guru ini berlatih mengatasi perasaan jika melakukan kesalahan ataupun gagal dalam melakukan suatu tugas.

Selain semua upaya di atas, ditemukan juga adanya harapan-harapan yang dimiliki dari para guru generasi Z untuk bertumbuh secara kinerja. Yang pertama adalah kesempatan untuk dapat lebih terlibat dalam memberikan pemikiran khususnya mengenai evaluasi kebijakan dan prosedur sekolah. Yang menjadi fokus para guru ini bukanlah pada ide yang harus diikuti tetapi lebih kepada hadirnya kesempatan untuk berpendapat (Paina & Irini, 2021, 18). Kesempatan lainnya juga dapat difasilitasi melalui kebutuhan teknologi dan aplikasi pembelajaran yang dibutuhkan, agar para guru ini dapat memikirkan inovasi pembelajaran yang perlu hadir di sekolah. Yang kedua, para guru ini memerlukan adanya kejelasan informasi terkait pekerjaan yang harus dilakukan. Dalam artian standar yang diharapkan untuk dicapai oleh para guru secara jelas, realistik, dan spesifik (Kohnová, Papula, & Salajová, 2021, 10201; Paggi & Clowes, 2021). Alasan dari pemikiran ini adalah para guru generasi Z ini menginginkan kesamaan target dan standar yang berlaku untuk semua orang. Bukan dalam artian membandingkan, tapi ada sisi di mana para guru mempertanyakan konsistensi target serta konsekuensi logis yang dimiliki sekolah. Para guru ini tidak ingin jika mereka dituntut untuk melakukan dan menyelesaikan suatu kerjaan, sedangkan di sisi lain mereka melihat ada guru lain yang tidak melakukan seperti yang seharusnya dikerjakan.

Untuk itu pihak sekolah juga dapat menyiapkan prosedur ataupun melakukan sosialisasi mengenai ekspektasi dari kegiatan yang ada. Yang ketiga, para guru ini mengharapkan adanya apresiasi yang dapat diberikan atas pekerjaan yang dilakukan. Apresiasi yang diberikan ini menjadi suatu hal yang menunjukkan pencapaian dan juga kebanggaan diri para guru generasi Z, dan hal itu dibutuhkan oleh para guru generasi Z. Peneliti melihat bahwa pemberian apresiasi kepada guru generasi Z menjadi satu bentuk motivasi yang juga mereka harapkan dalam bekerja (Baldonado, 2018, 58). Apresiasi ini dapat berupa relasi yang terbangun, tunjangan, akomodasi, ataupun yang lainnya. Alasan para guru menginginkan apresiasi

tersebut karena melihat adanya tugas tambahan yang diberikan selain tugas utama mereka yaitu mengajar. Ditambah lagi dengan beban secara mental yang timbul karena tugas yang diberikan. Untuk itu diperlukan peran pemimpin untuk dapat memberikan pemahaman dan cara pandang yang tepat bagi guru terkait hal ini. Meskipun demikian, menurut peneliti, tim pimpinan dan pihak sekolah juga dapat memulai dengan memberikan apresiasi kepada guru generasi Z, misalnya dengan pemberian pujian ataupun ucapan terima kasih atas pekerjaan yang dapat para guru ini selesaikan. Hal ini sangat terasa diharapkan oleh guru generasi Z (Gabriellova & Buchko, 2021, 496). Setiap upaya dan harapan yang dibahas tersebut ditemukan peneliti dapat menjembatani karakteristik yang dimiliki guru dengan peningkatan kinerja yang dapat dilakukan.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Karakteristik dan gaya kerja yang dimiliki oleh generasi Z berdampak pada kinerja yang dilakukan. Dari beberapa karakteristik yang dimiliki oleh guru generasi Z dalam konteks sekolah XYZ, terdapat potensi-potensi yang dapat terus dimaksimalkan oleh para guru ini. Misalnya dalam penggunaan teknologi, berpikir kritis dan kreatif, termasuk dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang ada. Namun, ada juga karakteristik dari guru generasi Z ini yang perlu terus mendapatkan pengarahan dan pendampingan. Misalnya terkait cara pandang dan pemahaman yang kurang luas terhadap suatu konteks, menjaga batasan dengan siswa, serta ketahanan dalam menghadapi ritme dan dinamika kerja yang ada. Ditambah lagi dengan adanya faktor-faktor yang dapat memengaruhi para guru generasi Z ini dalam bekerja. Untuk itu, kesempatan bekerja sama dengan guru-guru dari generasi lain perlu difasilitasi sekolah untuk menghadirkan kesempatan bertukar pikiran dalam meresponi situasi pekerjaan yang dihadapi. Tidak hanya itu, dengan melihat pengaruh teman dekat yang sangat besar bagi kinerja dan pola pikir yang dimiliki guru generasi Z, perlu ada pendekatan dari tim pimpinan ataupun ketua rumpun yang dapat lebih secara sengaja hadir mengarahkan pemikiran para guru.

B. Saran

Dalam menjalankan program mentoring, pihak sekolah juga dapat lebih selektif dalam memilih para mentor yang akan mendampingi para guru. Kehadiran mentor sangat berdampak untuk membentuk pemahaman dan kebiasaan para guru generasi Z dalam bekerja. Pihak pimpinan sekolah juga berperan penting untuk berupaya memahami dan melihat bentuk pendekatan yang sesuai dalam memimpin guru generasi Z. Misalnya dengan melihat hal-hal yang menjadi harapan mereka, seperti: kebutuhan akan hadirnya relasi, personalisasi kebutuhan, hadirnya kesempatan, adanya standar kerja yang jelas, serta pemberian apresiasi. Tidak hanya dari pimpinan, penting juga bagi komunitas guru di sekolah XYZ mendapatkan pemahaman mengenai guru generasi Z, sehingga komunitas sekolah dapat terlibat untuk meningkatkan kinerja para guru ini. Untuk penelitian selanjutnya, dapat difokuskan juga pada beberapa aspek lainnya seperti peran pemberian apresiasi terhadap generasi Z dan kemampuan generasi Z dalam memimpin. Mengingat apresiasi menjadi hal yang diharapkan generasi Z serta melihat mulai hadirnya kesempatan memimpin di konteks sekolah. Hasil dari penelitian ini juga dapat ditindaklanjuti oleh peneliti selanjutnya untuk melihat bagaimana perbandingan ataupun perbedaan kinerja yang dimiliki oleh generasi Z dengan generasi sebelumnya. Hal ini menjadi keterbatasan dalam penelitian ini untuk lebih mengkaji secara mendalam konteks tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Agustia, A. S., & Pandin, M. G. (2021). Leadership Style For Z Generation. DOI: 10.31219/osf.io/68mh9.
- Badan Pusat Statistik. (2022). Berita Resmi Statistik. Website <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/01/21/1854/hasil-sensus-penduduk-2020.html> diakses tanggal 23 April.
- Baldonado, A. M. (2018). Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Future. . *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 6(1), 55-60. <http://dx.doi.org/10.20431/2349-0349.0601008>
- Bateh, D. (2019). Leadership from Millennials to Generation Z Transformed. *Journal of Advanced Management Science*, 7(1), 11-14. doi: 10.18178/joams.7.1.11-14
- Christiani, L. C., & Ikasari, P. N. (2020). Generasi Z dan Pemeliharaan Relasi Antar Generasi dalam Perspektif Budaya Jawa. *JURNAL KOMUNIKASI DAN KAJIAN MEDIA*, 4(2), 84-105.
- Craen, L. (2019). Generation Z: Addressing Leadership Challenges. Website <https://www.euruni.edu/blog/generation-z-addressing-leadership-challenges/> diakses tanggal 16 April.
- Cresnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generation Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0? *Multidisciplinary Digital Publishing Institute Sustainability*, 12 (4417), 1-19. <https://doi:10.3390/su12114417>
- Creswell, J. D., & Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 5th ed.* California: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches, 3rd ed.* California: SAGE Publications, Inc.
- Demirbilek, M., & Keser, S. (2022). Leadership Expectations of Generation Z Teachers Working in Educational Organizations. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(1), 209-245.
- Dolot, A. (2018). The Characteristic of Generation Z. *Journal e-mentor*, 2 (74), 44-50. <http://dx.doi.org/10.15219/em74.1351>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen': Generation Z and Its Implication for Companies.* Sao Paolo: McKinsey & Company.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here Comes Generation Z: Millenials as Managers. *Business Horizons*, 64, 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the Attitude of Generation Z

- Towards Workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, IX (1), 2804-2812.
- Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22(I), 7-22. DOI: 10.1177/1098048218768595
- Gultom, J. P., Widjaja, F. I., Vonalina, M., Situmorang, E. L., & Natassha, Y. (2022). Pastoral Strategy in Developing the Dimension of Understanding Generation Z. *Evangelikal: Jurnal Teologi Injili dan Pembinaan Warga Jemaat*, 6 (1), 47-58. DOI: <https://doi.org/10.46445/ejti.v6i1.472>
- Havlíček, J., Dömeová, L., & Hlavatý, R. (2018). Gen Z In The Workplace: Expectations, Communications, And Relationships. *Efficiency and Responsibility in Education*, 76-82.
- Kohnová, L., Papula, J., & Salajová, N. (2021). Generation Z: Education in The World of Digitization for The Future of Organizations, *Proceeding of the 15th International Technology, Education and Development Conference*, 8-9 Maret, 10199-10208.
- McCrinkle, M., & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading The Next Generation*. Australia: McCrinkle Research Pty Ltd.
- Paggi, R., & Clowes, K. (2021). *Managing Generation Z: How To Recruit, Onboard, Develop, and Retain The Newest Generation In The Workplace*. California: Quill Driver Books.
- Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z In The Workplace Through The Lense of Human Resource Professionals. *Quality Access to Success*, 22 (183), 78-85.
- Prasetyaningtyas, S. W., Natalia, C., & Utami, T. S. (2022). Factors Affecting Gen Z Work Performance: Case Study From E-Commerce Industry in Jabodetabek. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 8 (1), 12-22. <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.8.1.12>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace?. *California Management Review*, 61 (3), 5-18. DOI: 10.1177/0008125619841006
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A Century In The Making*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Sousa, R. C., & Coulato, R. D. (2021). The Y and Z Generations in Accountancy Graduate Programs and Work Values. *Journal of Education and Research in Accounting*, 15 (14), 450-466. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v15i4.2975>
- Stillman, D., & Stillman, J. (2019). *Generasi Z: Memahami Karakter Generasi Baru yang Akan Mengubah Dunia Kerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen*. New York: Atria Books.
- Wahyuningsih, S. (2013). *Metode Penelitian Studi Kasus*. Madura: UTM PRESS.
- Yusuf, A. M. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.