



Kepemimpinan Milenial dalam Memimpin Karyawan Lebih Tua melalui Komunikasi Organisasi

Diajeng Herika Hermanu¹, Budi Cahya Hermanto², Brigitta Desteni Ashelawati³

^{1,2,3}STIKOM InterStudi, Indonesia

E-mail: adjengq@gmail.com

| Article Info | Abstract |
|--|---|
| Article History Received: 2023-11-05 Revised: 2023-12-22 Published: 2024-01-10 Keywords: <i>Millennial Leadership; Older Employees; Organizational Communication.</i> | This study seeks to explore the leadership styles of millennial managers, the factors that shape and influence these leadership styles, and how these leadership styles manifest in conflict management involving older employees. Interviews, document analysis and observations were carried out to obtain a holistic understanding and accurate description of interactions and relationships with the data obtained from the informants which were analyzed to increase confirmation of findings. Based on data analysis and results, the participants did not use standard leadership styles and tended to develop positive leadership traits and styles. Lacking significant leadership experience, they mostly rely on previous leadership experiences and skills learned from their mentors to shape their leadership competencies. |
| Artikel Info | Abstrak |
| Sejarah Artikel Diterima: 2023-11-05 Direvisi: 2023-12-22 Dipublikasi: 2024-01-10 Kata kunci: <i>Kepemimpinan Milenial; Karyawan Lebih Tua; Komunikasi Organisasi.</i> | Studi ini berusaha untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan manajer milenial, faktor-faktor yang membentuk dan memengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, dan bagaimana gaya kepemimpinan ini terwujud dalam manajemen konflik yang melibatkan karyawan yang lebih tua. Wawancara, analisis dokumen serta observasi dilakukan untuk mendapatkan pemahaman holistik dan deskripsi yang akurat dari interaksi dan hubungan terhadap data yang diperoleh dari para informan yang dianalisis untuk meningkatkan hasil konfirmasi temuan. Berdasarkan analisis dan hasil data, para peserta tidak menggunakan gaya kepemimpinan standar dan cenderung mengembangkan sifat dan gaya kepemimpinan positif. Kurangnya pengalaman kepemimpinan yang signifikan, mereka kebanyakan mengandalkan pengalaman kepemimpinan sebelumnya dan keterampilan yang dipelajari dari mentor mereka untuk membentuk kompetensi kepemimpinan mereka. |

I. PENDAHULUAN

Pada masa ini generasi milenial akan memasuki dan mendominasi ketenagakerjaan secara luas pada tahun 2025, karyawan generasi ini memiliki pemahaman dalam gaya kepemimpinan yang harus kita mengerti bahwa mereka sangat mementingkan untuk menghasilkan kemampuan kinerja dan produktivitas yang cukup tinggi di tempat kerja. Generasi Milenial yang menjadi generasi pemimpin berikutnya, memasuki dunia kerja dan menempati posisi kepemimpinan dalam waktu yang relatif singkat. Mereka lebih sering mendapati dirinya memimpin karyawan yang lebih tua, sedangkan sifat, gaya dan juga bentuk komunikasi kepemimpinan mereka tidak sepenuhnya dipahami. Studi ini mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer milenial dan bagaimana hal itu diwujudkan dan diterapkan melalui komunikasi dalam mengelola serta menyelesaikan konflik yang melibatkan bawahan yang lebih tua. Menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini dilakukan dengan wawancara dengan

narasumber, observasi partisipan, dan keterlibatan terhadap empat manajer milenial dari Bidang Perfilman pada saat mereka memimpin, mengelola, berkomunikasi dan berinteraksi dengan staf mereka yang lebih tua.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan kaum milenial memiliki kemampuan-kemampuan seperti memberdayakan karyawan lebih baik terutama jika karyawan memiliki usia lebih tua, kemampuan lain adalah banyak melakukan komunikasi dengan karyawan sehingga kegiatan organisasi menjadi lebih hidup dan tersampaikan pesan-pesan yang dianggap penting, pemimpin milenial merupakan pemimpin yang dianggap cepat tanggap dalam mengambil kebijakan, memiliki banyak inovasi, dan yang paling menariknya adalah mereka mengutamakan bentuk kepemimpinan kolaborasi daripada hierarki. Virtuali dan Work Place Trends, menyatakan bahwa sebesar 91% responden pada penelitiannya mengungkapkan keinginan untuk menjadi pemimpin. Dari survei yang sama, lebih dari setengahnya menunjukkan bahwa mereka percaya memiliki keterampilan

kepemimpinan yang kuat di bidang komunikasi dan pembangunan hubungan. Yang paling menonjol pada kepemimpinan milenial adalah bagaimana mereka memimpin dengan cara yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Perkembangan sejarah modern dalam dunia pekerjaan menyatakan bahwa perkembangan demografi kondisi di area kerja saat ini mencakup 4 (empat) generasi karyawan yang bekerja secara berdampingan. Tenaga kerja sendiri terdiri dari orang tua dan akan turun temurun kepada anak-anak yang memiliki usia lebih muda, dan bisa pada turunan orang tuanya (Zemke et al., 2000). Saat ini diperkirakan Generasi Milenial akan mengambil lebih dari 75% dari kondisi demografis pada area pekerjaan hingga tahun 2025 (Ernst & Young, 2015). Kondisi generasi ini mengalami pergerakan yang sangat cepat dan belum pernah terjadi sebelumnya dalam angkatan kerja sehingga menghasilkan perubahan tidak hanya dalam struktur manajemen tetapi juga dalam struktur sosial dan lingkungan yang mengatur norma-norma sosial, sikap, interaksi, perbedaan komunikasi dan hubungan timbal balik di antara karyawan yang berasal dari generasi yang berbeda. Pekerja atau tenaga kerja saat ini dapat diklasifikasikan sebagai perkerja-pekerja multigenerasi atau pekerja yang terdiri dari berbagai lapisan generasi yang berbeda. Sedangkan generasi sendiri didefinisikan sebagai "kelompok yang dapat diidentifikasi pada tahun kelahiran, usia, dan peristiwa kehidupan yang signifikan pada tahap perkembangan kritis" (Kupperschmidt, 2000, dikutip dalam Tay, 2010). Oleh karena itu, mereka juga akan memiliki nilai kerja, sikap, bentuk komunikasi tertentu dan perilaku yang serupa.

Saat ini lingkungan kerja diwarnai oleh kehadiran empat generasi yang bekerja Bersama dan sangat erat kaitannya satu sama lain. Populasi pekerja dimasa ini terdiri dari Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y atau Generasi Milenial dan Generasi Z. Terdapat Generasi yang dinamakan Kaum Tradisionalis yang lahir sebelum tahun 1945 (Murphy, 2007; Tolbize, 2008) umumnya dikenal sebagai orang-orang Veteran, mereka juga dinamakan Generasi Diam, dan mereka juga dinyatakan sebagai Generasi Terhebat dimana saat ini menjadi populasi terkecil karena sebagian dari mereka sudah memasuki masa pensiun (Zemke et al., 2000, dikutip dalam Tolbize, 2008), generasi ini dikenal sebagai generasi yang "konservatif dan sangat disiplin, serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi (Niemic, 2002, dikutip dalam Tolbize,

2008). Mereka lebih menyukai formalitas dan rantai komando dari atas ke bawah, membutuhkan rasa hormat dan pengambilan keputusan dengan melihat apa yang telah berhasil dilakukan di masa lalu, sehingga komunikasi dalam organisasi pada masa ini tidak menjadi hal yang terkendala (Kersten, 2002, dikutip dalam Tolbize, 2008).

Bagaimana pemahaman tentang sikap kerja para kaum Milenial adalah menjadi gambaran inti dari analisis tenaga kerja generasi tersebut. Penting untuk menguji sikap kerja dan cara berkomunikasi didalam organisasi para Milenial untuk memahami mereka sebagai manajer potensial. Teknologi merupakan kemampuan Generasi dan mereka menganggap ini sbg keunggulan pada kondisi global. Mereka percaya bahwa mereka berhak atas "tunjangan" dan "promosi". Dengan demikian, kemajuan individu adalah prioritas.

Argumen ini didukung oleh studi Ernst and Young, 2015, di mana bawahan merasa bahwa pemimpin milenial tidak memimpin tim secara efektif, tidak melakukan pendekatan melalui komunikasi yang mudah dipahami atau mengadvokasi mereka karena mengejar kesuksesan individu. Menggambarkan Milenial secara umum "kolaboratif", cenderung bekerja, berkomunikasi melalui diskusi dan bermain dalam kelompok. Mereka lebih suka berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan mencapai tujuan organisasi. Pola pikir kaum Milenial adalah bagaimana mereka mengambil sebuah keputusan secara individual dan mereka termasuk generasi yang menentang akuntabilitas. Tidak ada definisi atau pernyataan bahwa kepemimpinan tunggal yang disepakati oleh seluruh kalangan generasi dimana dalam kegiatan sehari-hari telah dimasukkan tujuan, perubahan, motivasi, tanggung jawab sosial dan visi yang harus dicapai. Sedangkan kegiatan manajemen terutama pada generasi Milenial, menunjukkan bahwa kepemimpinan memerlukan pengaruh, transformasi, dan tujuan pencapaian organisasi, dimana dalam organisasi tidak dapat dilakukan satu perlakuan yang saam untuk semua karyawan (Organ, D. & Bateman, 1986, dikutip dalam Cox, 2016).

Belum banyak penelitian yang meneliti mengenai bagaimana kinerja kaum Milenial sebagai pemimpin. The Hartford Millennial Leadership Survey (Hartford, 2015) mengungkapkan bahwa generasi Milenial bercita-cita menjadi pemimpin dan ingin dikembangkan sebagai pemimpin. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa 60% calon pemimpin

milenial ingin menginspirasi pengikutnya melalui tujuan yang dapat diselaraskan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan bentuk komunikasi organisasi. Kaum Milenial mengakui bahwa memiliki pengalaman yang belum banyak keterampilan, 53% Milenial bersedia belajar dari mentor untuk lebih mengembangkan karir pribadi dan profesional mereka.

Manajer Milenial untuk dapat memahami kepemimpinan milenial, penting untuk mulai mengidentifikasi atribut kepemimpinan mereka (Fore, 2012). Kaum Milenial menganggap bahwa sebuah kepemimpinan adalah sebuah atribut menarik yang biasanya didapat dengan pertambahan usia serta kebijaksanaan. Studi menyatakan bahwa pemimpin mendapatkan *respect* dari karyawan serta rasa hormat karena kebijaksanaan pemimpin, kecerdasan, cara pandang, visi, serta kepribadian disaat mereka memperoleh pengalaman secara senioritas seiring bertambahnya usia. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa Generasi X menginginkan seorang pemimpin yang memimpin dengan memberi contoh dan menunjukkan kredibilitas, pengetahuan, dan kompetensi (Arsenault, 2004; Sessa et al., 2007, dikutip dalam Nye, 2017). Selain itu, pengalaman merupakan faktor penting dalam menentukan kepemimpinan yang baik dan efektif (Deal, 2007, dikutip dalam Nye, 2017). Sebuah penelitian pada tahun 2000 oleh Zemke menyatakan bahwa Generasi Milenial ternyata cenderung lebih banyak menampilkan sikap yang memiliki karakteristik kepemimpinan secara Veteran (Zemke et al., 2000) yang artinya sebagian besar karakteristik tersebut bersifat tradisional, otokrat, *straight to the point* direktif, dan hierarkis (Arsenault, 2004), tetapi pada penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa kaum pemimpin Milenial malah memiliki pendekatan kepemimpinan yang lebih demokratis, menggunakan pendekatan komunikasi yang intens dan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan kolaboratif yang partisipatif (Medyanik, 2016).

II. METODE PENELITIAN

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kaum Milenial memiliki dan menghendaki kerja tim secara kolaboratif serta memiliki hubungan kerja yang kuat di tempat kerja (Cox, 2016; Nye, 2017; Ruys, 2013; Zemke et al., 2000). Orientasi para kaum pemimpin Milenial adalah terfokus pada kerja tim dan mengutamakan komunikasi dalam organisasi (Cox, 2016; Harrison, 2015; Lester, 2011; Murray, 2011; Ruys, 2013) mereka meyakini bahwa kemampuan memimpin mereka

secara efektif dapat diukur melalui kecocokan kerja dengan tim (Ruys, 2013).

Wawancara, analisis dokumen serta observasi dilakukan untuk mendapatkan pemahaman holistik dan deskripsi yang akurat dari interaksi dan hubungan terhadap data yang diperoleh dari para informan yang dianalisis untuk meningkatkan hasil konfirmasi temuan. Penggunaan data kepustakaan juga ditampilkan pada penelitian ini serta penggalan data untuk memperkuat dan memeriksa kembali keabsahan analisis temuan yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi lapangan para informan. Studi ini mengkaji bagaimana manajer milenial memanifestasikan dirinya sebagai pemimpin dengan mengidentifikasi gaya kepemimpinan serta komunikasi organisasi yang mereka gunakan, mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi gaya tersebut, dan menentukan bagaimana gaya dan komunikasi organisasi tersebut digunakan dalam mengelola dan menangani konflik tempat kerja yang melibatkan karyawan yang lebih tua. Pendekatan kualitatif yang digunakan khususnya adalah engagement, observasi lapangan, dan wawancara dengan milenial manajer di bidang Pendidikan dan Perflman di Kota Jakarta yang memiliki pengalaman dalam menangani bawahan yang lebih tua dan bersedia berbagi pemikiran. Studi ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian berikut: (a) Apa saja faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer milenial? (b) Bagaimana manajer milenial menangani dan menyelesaikan konflik yang melibatkan bawahan yang lebih tua? (c) Apa bentuk komunikasi dalam organisasinya sehingga dapat mengatasi kesenjangan dan konflik dengan karyawan yang lebih tua? (d) Rekomendasi apa yang mungkin ditawarkan untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan manajer milenial? Dalam artikel ini, digunakan pendekatan kualitatif, khususnya engagement, observasi lapangan, dan wawancara dengan milenial.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi ini berusaha untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan manajer milenial, faktor-faktor yang membentuk dan memengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, dan bagaimana gaya kepemimpinan ini terwujud dalam manajemen konflik yang melibatkan karyawan yang lebih tua. Terdapat pola-pola jawaban yang berulang pada data yang diperoleh dan dilakukan diskusi untuk mendapatkan data-data yang akurat. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam serta observasi para informan dengan

tujuan menganalisis dan mengkaji bagaimana informan berinteraksi dengan karyawannya dalam konteks tempat kerja yang terdiri dari multigenerasi atau generasi-generasi berbeda. Konsep penelitian yang diidentifikasi berdasarkan generasi dan gaya kepemimpinan kaum Milenial serta dilakukan perbandingan dan dikontraskan dengan kategori faktor kepemimpinan serta komunikasi organisasi yang didefinisikan dalam literatur penelitian terdahulu. Sebagai hasil dari proses tersebut, tema yang muncul berkisar pada sifat kepemimpinan yang diperoleh melalui pendidikan, teknologi, dan norma sosial. Pada Teori Kontingensi Gaya atau *style* dapat dinyatakan sebagai karakteristik dari kepemimpinan transaksional dan juga kepemimpinan transformasional yang didukung oleh penelitian sebelumnya dimana semua personel yang diwawancara memberikan pertimbangan yang signifikan tentang perlu adanya hubungan pribadi serta harmonisasi komunikasi yang kuat dengan karyawan yang dilakukan berdasarkan kemampuan dari pemimpin dalam menciptakan komunikasi yang mampu dipahami oleh karyawan yang lebih tua serta meningkatkan mengembangkan soft skill dimasa Milenial.

Kerja tim serta kuatnya hubungan kerja juga merupakan hal yang penting terkait dengan kebutuhan untuk mengembangkan rasa hormat terhadap karyawan ataupun bawahan yang memiliki usia lebih tua. Sedangkan para pemimpin milenial untuk dapat memperoleh kompetensi dalam penggunaan teknologi di tempat kerja dan memberikan mereka keuntungan untuk melakukan mentoring balik terhadap karyawan yang lebih tua melalui teknologi maju saat ini yang akhirnya menjadi fungsi dan sebagai fondasi utama kekuasaan dan otoritas mereka kaum Milenial untuk mengelola bawahan yang memiliki usia lebih tua. Selanjutnya, analisis menunjukkan bahwa pendelegasian tugas membuat manajer milenial menjadi pemimpin yang efektif. Menetapkan tugas dan memantau pelaksanaannya oleh karyawan yang lebih tua memastikan bahwa hasil organisasi tercapai. Sehubungan dengan resolusi konflik yang melibatkan karyawan yang lebih tua, para pemimpin milenial segera melaporkan konflik dan ketegangan dengan atasan langsung mereka untuk bimbingan yang tepat terutama melalui komunikasi organisasi karena percayabawa mereka kurang pengalaman untuk menyelesaikannya secara pribadi. Semua informan percaya dan meyakini bahwa kemampuan menangani ekspektasi bawahan,

mengkomunikasikan pekerjaan dan memantau kinerja dengan ketat adalah kunci untuk mengelola karyawan yang lebih tua dan memastikan produktivitas tim menjadi lebih baik. Wawancara mendalam mencakup persepsi dan kualitas kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi dalam organisasi peserta yang mereka yakini miliki dan dimensi kepemimpinan yang mereka fokuskan saat mereka berurusan dengan bawahan yang lebih tua. Mengidentifikasi persepsi, kualitas kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi yang diyakini peserta telah mereka miliki memberikan wawasan tentang jenis kepemimpinan yang dilakukan di antara bawahan mereka yang lebih tua, yang merupakan fokus utama penelitian.

Karakteristik yang muncul dan diamati pada penelitian ini terhadap para informan dibandingkan, dikontraskan, dan dianalisis dengan tipe kepemimpinan serta bentuk komunikasi organisasi yang dijalankan, dan tidak terdapat informan yang diamati konsistensinya dengan gaya kepemimpinan tertentu atau hanya 1 gaya kepemimpinan dan semua atribut kepemimpinan yang diidentifikasi hanya dapat dianalisis dengan pola atau gaya dan deskripsi perilaku yang sama atau serupa yaitu dengan 2 tipe gaya kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional. Sebagian besar peserta menganggap gaya memotivasi bawahan berbeda-beda tergantung pada tujuan dan kebutuhan situasi sehingga terciptalah gaya komunikasi organisasi yang berbeda pula, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional mengingat semua peserta menganggap pentingnya membangun hubungan pribadi yang kuat dengan bawahan sebagai landasan kekuasaan. dan kemampuan mereka untuk mengeluarkan perintah. Perilaku dan gaya kepemimpinan peserta difokuskan pada pencapaian tujuan yang juga menjadi dasar pemberian reward dan punishment. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah fitur dari Teori Kontingensi kepemimpinan.

Para informan adalah pemimpin Milenial yang bergerak pada bidang pembuatan film, atau pekerja perfilman yaitu Herundani, Dian Tyas Tari dan Ricko Rocmun dan mereka menganggap diri saat memimpin adalah "berorientasi pada personal yang merupakan salah satu karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan wawancara dan observasi lapangan, pemimpin milenial ini cenderung menerapkan keterampilan sosial/soft skill dalam peran kepemimpinan mereka, seperti mem-

bangun hubungan, menciptakan lebih banyak komunikasi dan informasi, menunjukkan rasa hormat kepada bawahan yang lebih tua, pendelegasian tugas dan manajemen kinerja dan harapan, mentoring terbalik, dan kemampuan untuk mengelola konflik yang melibatkan karyawan yang lebih tua. Faktor gaya kepemimpinan diartikan kedalam praktik kepemimpinan melalui penggunaan pengetahuan teknologi pada era milenial serta hubungan sosial dan kemampuan soft skill. Faktor kepemimpinan dimanifestasikan melalui preferensi Milenial untuk menunjukkan nilai-nilai kolaborasi (team building), keterbukaan pikiran, akses komunikasi, kemampuan memberikan tugas dalam bentuk komunikasi, kepemimpinan yang dipercayakan pada karyawan untuk dapat mengambil keputusan, dan terbukanya komunikasi ke bawahan yang memiliki usia lebih tua. Termasuk dalam hal ini adalah keterampilan manajemen yang dikembangkan melalui pengalaman karyawan dan pencapaian kinerja dan hasil *team work*. Diharapkannya bahwa kemampuan yang inovatif Inovasi dan dalam melatih karyawan yang lebih tua, kemampuan komunikasi dalam menyampaikan pengetahuan teknologi. Semua informan menyatakan tingkat kepercayaan diri tinggi dan memiliki akuntabilitas yang tinggi pula dalam peran baru mereka. Menghadapi tugas yang sulit dan baru untuk memimpin karyawan yang lebih tua dari mereka, mereka mengembangkan gaya kepemimpinan yang berputar di sekitar konsep kepemimpinan positif, hubungan kerja yang kuat, membangun kepercayaan dan kredibilitas, dan memberdayakan karyawan sebagai landasan hubungan yang positif.

Semuanya berlandaskan kepada komunikasi organisasi yang kuat dan mengutamakan membangun kesan dan hubungan yang baik dengan bawahan yang lebih tua dibandingkan dengan bawahan yang lebih muda atau yang seumuran. Terlepas dari kebutuhan dalam memenuhi ekspektasi kerja, para informan berbagi bahwa menjaga keharmonisan hubungan organisasi dan hubungan pribadi melalui komunikasi dimana tim mereka dapat berkolaborasi dan bekerja sama terutama melalui komunikasi organisasi merupakan faktor penting dalam jenis kepemimpinan yang ingin mereka terapkan.

Seperti yang diceritakan Dian Tyas Tari, "Saya mengambil posisi sebagai pemimpin milenial diantara pegawai yang lebih tua, saya berfokus untuk membangun hubungan baik dan membangun kesan yang baik di antara bawahan

saya salah satunya tentu dengan melakukan pendekatan komunikasi ya." Demikian pula, Herundani menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan bawahannya. Dia percaya bahwa penting untuk mendapatkan kepercayaan dan kredibilitas untuk mengimbangi usianya yang masih muda dan pengalaman kepemimpinan yang terbatas. Dia ingin memastikan bahwa asumsinya terhadap peran tersebut tidak mengundang kritik dan perlawanan, jadi dia ingin mendapatkan "rasa" dan pendekatan komunikasi adalah yang paling utama dari lingkungan dan orang-orang yang akan dia tangani (Wawancara, Agustus, 2023).

Sementara itu, Ricko Rocmun juga percaya bahwa "membangun hubungan dan komunikasi merupakan faktor penting dalam membangun otoritas dan mendapatkan kepercayaan dari bawahan." Ricko merasakan tertekan melakukan dan membuktikan keampuannya sebagai seorang pemimpin. Dia juga menambahkan bahwa, karena pengetahuan dan keahlian mereka lebih diperbarui dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua, dia terdorong untuk memberikan dan bekerja secara luar biasa. Karena tekanan ini, dia percaya bahwa penting untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya dengan menunjukkan, selain keahliannya, betapa baiknya dia dalam berinteraksi terutama melalui pendekatan komunikasi dengan orang lain (Wawancara, Oktober 2023).

Menghormati Bawahan Menurut Nye (2017), Milenial dikategorikan sebagai kelompok generasi yang memiliki rasa hormat yang kuat terhadap interaksi dan hubungan yang bermakna dengan rekan kerja dan atasan. Para informan juga meyakini bahwa salah satu atribut gaya kepemimpinan saat ini yang terpenting, yaitu bekerja bersama dengan cara kolaborasi secara berkelompok, melakukan kerja tim/ *team work*, menggunakan pengaruh posisi dalam memimpin, memiliki tujuan dan visi Bersama tim, dan berkomunikasi secara timbal balik dan dua arah. Dian Tyas Tari dan Herundani menganggap bahwa menunjukkan tanda-tanda menghargai karyawan yang lebih tua usianya dan memahami serta juga berkeinginan untuk membangun hubungan dengan tingkat kenyamanan yang kuat terhadap para staf mereka. Mereka percaya bahwa memulai hubungan dengan karyawan yang lebih tua harus dimulai dengan komunikasi yang bersahabat dan diskusi informal. Selain berada dalam hubungan supervisor-staf, dia menyebutkan tidak ada kesulitan khusus untuk terlibat dalam percakapan pribadi maupun berkomunikasi dalam manajemen dengan

stafnya. Karena perbedaan usia, para peserta melaporkan bahwa mereka harus beradaptasi dengan situasi yang mereka hadapi. Salah satu perwujudannya yang paling sederhana adalah terkadang memanggil nama mereka dengan inisial seperti Abang, Big Daddy, Bude yang juga dapat dikaitkan dengan rasa hormat kepada senior dan yang lebih tua inisiatif menjadi informal, santai, dan dapat didekati (Pe-Pua & Protacio-Marcelino, 2000).

Hannah menjadi salah satu informan dimana dia adalah pegawai yang masih relatif baru. Tela, pernah menjabat sebagai manajer selama 3 tahun pada Perusahaan sebelumnya. Berdasarkan usia, serta pengalamannya dalam kepemimpinan, dan memiliki jam terbang penuh waktu, Hannah memenuhi syarat sebagai salah satu informan dalam penelitian ini. Hannah menyampaikan bahwa pentingnya untuk dapat membatasi hubungan kedekatan secara personal dengan bawahannya. Dia berpendapat bahwa otoritas seorang pemimpin itu harus kuat dan diperkuat dalam bentuk rasa hormat terhadap atasan dan ketatnya disiplin, memiliki hubungan kerja yang kuat dengan karyawan yang lebih tua melalui cukup melalui interaksi sosial, termasuk bentuk komunikasi organisasi yang memang hanya pada urusan tujuan pekerjaan. Namun, tetap ada peringatan untuk membatasi hubungan pribadi. Itu akan melahirkan penghinaan dan rasa tidak hormat (Gabriel, 2016).

Para informan juga menyatakan bahwa dengan adanya kemudahan teknologi serta penggunaan media sosial yang saat ini menjadi bagian dari kehidupan kerja ternyata juga memengaruhi cara mereka berfikir dalam menciptakan, berkomunikasi, mempertahankan, dan juga meningkatkan hubungan terutama hubungan sosial dalam organisasi mereka. Disimpulkan bahwa mereka menggunakan media sosial dan platform teknologi untuk berinovasi dan berkomunikasi dalam cara mereka berhubungan dan membangun hubungan dengan bawahan mereka yang juga mulai mengadopsi platform sosial tersebut. Dari hasil keseluruhan analisis wawancara dari para informan bahwa mereka menganggap kualitas gaya kepemimpinan serta kualitas komunikasi organisasi yang mereka laksanakan dan mereka terapkan adalah termasuk gaya kepemimpinan yang menunjukkan kemampuan untuk menciptakan hubungan kerja dan hubungan sosial secara positif dan kuat dengan tetap mempertahankan rasa hormat terhadap pimpinan. Meskipun kualitas seperti itu juga merupakan atribut kepemimpinan yang baik (Nye, 2017), para peserta menempatkan penting-

nya hubungan untuk mendapatkan kepercayaan dan keyakinan sebagai pemimpin.

Dimasa para pemimpin milenial menghadapi karyawan yang lebih tua dari mereka, mereka berusaha membangun hubungan, berkomunikasi dan berinteraksi secara positif dan ini menjadi tantangan dan kesempatan para pemimpin milenial untuk membangun kepercayaan dan kredibilitasnya sebagai pemimpin dari karyawan yang lebih muda. Reverse Mentoring dengan karyawan yang lebih tua yang kurang memiliki keterampilan digital, ini dapat memberikan kesempatan untuk melakukan reverse mentoring (Fore, 2012). Para pemimpin Milenial mendapatkan keuntungan saat ini yaitu memiliki kemampuan pengetahuan teknologi yang melebihi generasi-generasi sebelumnya, sehingga mereka dapat menerapkan hubungan kolaborasi kerja serta melakukan komunikasi melalui teknologi yang akan memungkinkan mereka untuk mengajari karyawan yang lebih tua tentang cara memanfaatkan teknologi dengan lebih baik dan mudah untuk meningkatkan efisiensi kerja (Lester, 2011). Keinginan Dian untuk memberdayakan dan mengembangkan kemampuan orang lain dan Ketertarikan Ricky dalam mengajar dan berbagi pengetahuannya adalah ciri-ciri gaya kepemimpinan yang autentik. Billups (2016) menyatakan, gaya kepemimpinan autentik merupakan strategi kepemimpinan yang muncul yang berkisar pada tingkat kesadaran dan minat yang tinggi terhadap perkembangan orang lain. Ini adalah gaya kepemimpinan positif yang memengaruhi kepuasan kerja bawahan, keterlibatan kerja, komunikasi timbal balik, dan hasil kerja karyawan yang positif dengan menumbuhkan emosi positif, iklim kerja, dan perhatian terhadap bawahan. Sedangkan ada atribut kepemimpinan dengan dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional dapat dicirikan sebagai pertukaran di mana kebutuhan bawahan terpenuhi jika kinerja mereka memenuhi harapan pemimpin mereka (Bass, 1985, dikutip dalam Cox, 2016).

Dian menyebutkan bahwa dua aturan terpenting yang dia terapkan dalam timnya adalah kepatuhan terhadap tenggat waktu dan kolaborasi (Wawancara, Agustus, 2023). Dia menyebutkan bahwa tugasnya sebagian besar berkisar pada pendelegasian dan konsolidasi laporan. Untuk tugas khusus Dian menyebutkan, sebelum membagikan tugas, terlebih dahulu akan ditanyakan kepada bawahannya apakah mereka bisa mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Jika tidak, maka akan diberikannya kepada orang lain dengan beban

kerja yang lebih rendah saat ini. Herundani juga berbagi betapa pentingnya memahami kekuatan dan kelemahan masing-masing dalam tim. Memenuhi tenggat waktu adalah prioritas, laporan kami saling berhubungan pada setiap *project*. Keterlambatan penyampaian laporan dapat membebani dan menunda orang-orang yang menunggu output kita. Saya juga akan menandatangani laporan itu, jadi nama saya akan muncul di sana, dan itu akan mencerminkan saya. Namun untuk karyawan yang lebih tua, tidak perlu selalu diingatkan karena seharusnya mereka sudah tahu, tetapi pada bagian inilah pentingnya komunikasi organisasi dijalankan.

1. Pendelegasian Tugas

Pendelegasian tugas dari pimpinan kepada bawahan yang lebih tua dipandang sebagai bagian penting dari para pemimpin milenial. Yang sebagian besar dilakukan oleh para informan adalah mengevaluasi dan melakukan tindak lanjut untuk memastikan bahwa karyawan mereka berada pada *track* yang benar dan sesuai dengan hasil yang diharapkan jadwal. Rocky menyatakan bahwa karyawannya yang lebih tua sudah sangat terlatih dengan baik dan serba bisa atau mampu dalam tugas-tugas di dalam divisinya, dia hanya mengalami sedikit kesulitan dalam memastikan bahwa hasil laporan dapat diberikan tepat waktu dan dalam beberapa situasi dapat diberikan tenggat waktu. Dia telah mengikuti sistem prosedur yang ada. Rocky juga menambahkan bahwa dia percaya bahwa bawahannya yang lebih tua “sebagian besar menunggu masa pensiun mereka,” ketika dia diminta untuk menentukan gaya atau preferensi kepemimpinannya. Tantangan dalam pola pikir ini adalah mengabaikan semua penghargaan intrinsik seperti pengakuan, pujian, dan pemenuhan diri yang juga dicari oleh karyawan yang lebih tua untuk pekerjaan mereka.

Secara umum dapat digambarkan bahwa gaya kepemimpinan responden sebagian besar dibentuk dan dipengaruhi oleh persepsi kepemimpinan dan mentor sebelumnya serta pengalaman mentorship. Semua peserta mengakui bahwa mereka kurang pengalaman kepemimpinan dan memperoleh keterampilan dalam pekerjaan melalui coba-coba. Dalam kasus ketidakpastian, mereka mengambil dari pengalaman kepemimpinan mereka sebelumnya dan pelajaran dari mentor. Disadari bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan umumnya merupakan kombinasi gaya dan biasanya tergantung konteks. Penelitian ini

dapat menyimpulkan dari wawancara bahwa persepsi peserta tentang gaya kepemimpinan dan kepemimpinan sebagian besar dipengaruhi oleh mentor mereka sebelumnya. Dengan pengalaman yang terbatas dan transisi yang cepat untuk peran kepemimpinan, mereka dapat memanfaatkan interaksi dan juga pengalaman mereka dengan mentor mereka sebelumnya.

2. Resolusi Konflik

Konflik tempat kerja dapat dihasilkan oleh berbagai penyebab. Sebagian besar konflik yang diamati dapat dikaitkan dengan perbedaan usia dan kepribadian, miskomunikasi, asumsi negatif, dan stereotip. Konflik antargenerasi semacam itu merupakan isu keragaman yang sah yang perlu mendapat perhatian. Teramati bahwa, alih-alih menangani masalah tersebut, para peserta melaporkan bahwa mereka menurunkan ketegangan dan perselisihan yang timbul ini menjadi masalah pribadi yang mereka yakini harus diselesaikan secara mandiri oleh mereka yang terlibat. Beberapa orang bergumul dengan konfrontasi sebagai cara untuk menyelesaikan konflik. Tak terkecuali generasi milenial. Para peserta berbagi bahwa mereka memiliki pengalaman menangani konflik dalam tim mereka dan, kadang-kadang, menemukan diri mereka terlibat dengan ketegangan di tempat kerja juga. Para peserta percaya bahwa sangat sulit untuk menyelesaikan masalah yang timbul dari masalah pekerjaan dan kepribadian, terutama dengan karyawan yang lebih tua karena mereka memiliki kepribadian dan senioritas yang lebih kuat dibandingkan dengan anggota tim lainnya. Selain mengorientasikan mereka pada penggunaan program kantor, para peserta berbagi bahwa pendampingan sebagian besar terbatas.

Tidak mudah mengkomunikasikan konflik ini hanya melalui komunikasi organisasi yang dilakukan secara timbal balik dan dibutuhkan kesabaran. Namun, tantangan dengan pola pikir ini adalah bahwa anggota staf mungkin percaya bahwa perilaku seperti itu ditoleransi atau pemimpin tidak kompeten untuk menyelesaikan masalah kecil seperti yang disebutkan dan, oleh karena itu, dapat disimpulkan sebagai tidak kompeten dan mengalami kerusakan reputasi yang dimiliki pemimpin milenial. Semua peserta segera melaporkan konflik dan ketegangan dengan atasan langsung mereka untuk bimbingan

yang tepat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keterampilan resolusi konflik dan manajemen para peserta masih kurang dan tidak memadai untuk secara mandiri menyelesaikan konflik yang melibatkan karyawan yang lebih tua.

Banyak konflik dan ketegangan yang terjadi. Sebagian besar waktu, karyawan yang lebih tua terlibat. Saya tidak membedakan apakah muda atau tua, mereka dapat memilih masalah sikap. Menurut pengalaman saya, jika ada perbedaan pendapat di antara orang-orang saya biarkan saja. Jika itu memengaruhi pekerjaan mereka, saya akan berbicara dengan mereka secara terpisah (Dian)

Ketika agresivitas pada kedua belah pihak diamati, para peserta melaporkan bahwa mereka menanggapi dengan mendengarkan kedua belah pihak dan membuat mereka mencapai kesepakatan yang tidak nyaman dan canggung karena mereka berurusan dengan karyawan yang lebih tua dan lebih senior. Karyawan ini mungkin mempertanyakan pemahaman dan kredibilitas mereka dalam memediasi masalah tersebut. Lebih buruk lagi, mereka mungkin merasa terhina karena seseorang yang lebih muda mencoba menyelesaikan masalah mereka.

Ketika saya dipromosikan menjadi manajer, cakupan tanggung jawab saya melebar, dan jumlah staf saya bertambah. Masih banyak hal yang tidak saya ketahui, jadi, sering kali, saya membahas pembaruan dan kekhawatiran kepada atasan saya tentang hal-hal yang tidak saya ketahui. Mungkin mereka salah mengartikan bahwa saya telah mengadukan mereka kepada bos saya. Ada masalah di kantor yang biasanya hanya kesalahpahaman, tetapi karyawan yang lebih tua tersinggung ketika saya melakukan pekerjaan saya dengan cara yang menurut saya benar (Hannah)

Masalah-masalah ini diperparah oleh kesulitan hubungan antara pekerja yang lebih tua dengan supervisor yang lebih muda. Milenial rentan menemukan diri mereka berkonflik dengan karyawan yang lebih tua karena masalah perbedaan sikap kerja dan nilai kerja. Sebagai pemimpin, mereka juga dihadapkan pada tantangan untuk memediasi dan memfasilitasi konflik di dalam staf mereka, baik karyawan yang lebih tua maupun yang lebih muda. Menjadi relatif baru dan tidak berpengalaman, mereka meng-

hadapi kebingungan dan kesulitan tentang bagaimana menangani situasi dengan benar dan menyelesaikan masalah, tidak memadai untuk secara mandiri menyelesaikan konflik yang melibatkan karyawan yang lebih tua.

Ricky menambahkan, faktor dalam penanganan karyawan yang lebih tua, status senior pekerjaan bawahan mereka memberi mereka kelonggaran untuk menangani mereka dengan kontrol dan pengawasan yang lebih sedikit. Insiden konflik yang tidak ditangani dan diselesaikan dengan baik ini dapat mengakibatkan semangat kerja karyawan yang rendah, tingkat turnover yang tinggi, dan kerugian organisasi (Hillman, 2014). Hal ini didukung oleh Teori Manajemen Perilaku di mana kegagalan untuk memenuhi kebutuhan karyawan juga dapat berdampak pada budaya organisasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk membekali para pemimpin milenial dengan pengetahuan, komunikasi, alat, dan strategi yang dapat secara efektif mengurangi insiden konflik tidak sehat di tempat kerja dengan memahami perbedaan generasi, menyangkal stereotip, dan mempromosikan keragaman dalam organisasi mereka.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Studi ini berfokus untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin milenial saat mereka memimpin, mengelola, melakukan komunikasi Organisasi dan menyelesaikan konflik di tempat kerja dengan karyawan yang lebih tua. Berdasarkan analisis dan hasil data, para peserta tidak menggunakan gaya kepemimpinan standar dan cenderung mengembangkan sifat dan gaya kepemimpinan positif. Kurangnya pengalaman kepemimpinan yang signifikan, mereka juga kebanyakan mengandalkan pengalaman kepemimpinan sebelumnya dan keterampilan yang dipelajari dari mentor mereka untuk membentuk kompetensi kepemimpinan mereka. Inti dari gaya kepemimpinan ini adalah fokus pada membangun hubungan interpersonal, membangun komunikasi dan interaksi, menghormati karyawan yang lebih tua, membimbing, mendelegasikan, dan mengelola ekspektasi dan kinerja. Pemimpin milenial percaya bahwa hubungan positif yang kuat dan rasa hormat adalah kunci untuk mendorong keefektifan yang memungkinkan

mereka membangun otoritas dan kredibilitas di antara bawahan mereka yang lebih tua.

Karena Milenial sangat dipengaruhi oleh teknologi dan media digital yang sangat besar, mereka membawa keahlian mereka di bidang ini untuk membentuk cara mereka berinteraksi dan berjejaring dengan rekan dan bawahan mereka. Mereka juga menggunakan keahlian ini sebagai kesempatan untuk membimbing karyawan yang lebih tua yang secara perlahan menyesuaikan diri dengan infrastruktur teknologi. Karyawan yang lebih tua dipandang sebagai "ahli dalam pekerjaannya sendiri" dan "hanya menunggu pensiun", sehingga membutuhkan pengawasan minim. Pendekatan partisipan dalam pendelegasian tugas dapat digambarkan sebagai "lepas tangan" dan "fleksibel", yang memungkinkan karyawan yang lebih tua untuk melatih tingkat kemandirian dalam tugas mereka. Sebaliknya, para pemimpin milenial juga bisa belajar dengan mengamati strategi kerja dan proses pengambilan keputusan mereka tanpa secara eksplisit meminta bantuan. Penelitian lanjutan didorong untuk fokus pada perbedaan generasi dalam kepemimpinan, tren multigenerasi dalam kepemimpinan, dan juga proses pengembangan kepemimpinan milenial.

B. Saran

Disarankan agar studi lebih lanjut yang mendefinisikan Milenial di Indonesia dilakukan untuk dapat lebih memahami kecenderungan perilaku, sikap kerja, dan ciri khas sejarah, dan nilai budaya Indonesia. Penting juga untuk mengkaji pengembangan kepemimpinan milenial untuk mengidentifikasi kompetensi kepemimpinan dan atribut manajer milenial. Pelatihan dan program kepemimpinan yang sesuai dengan kebiasaan kerja, sikap, motivasi, dan moral karyawan Milenial dapat diberikan untuk meningkatkan perkembangan dan produktivitas kerja mereka. Kurangnya pengalaman, sebagian besar Generasi Milenial menghadapi ketidakpastian dan disorientasi dalam terjadinya konflik dan ketegangan yang melibatkan bawahan mereka yang lebih tua. Saat terjadi konflik atau ketegangan, tanggapan awal adalah mengabaikan dan mengabaikan masalah tersebut atau mengangkatnya ke atasan langsung untuk bimbingan. Mengabaikan dan mengabaikan masalah dibenarkan oleh asumsi bahwa karyawan yang lebih tua "cukup dewasa"

untuk menangani situasi ini. Para peserta mungkin kurang memiliki pengetahuan dan pemahaman untuk mengenali konflik yang disebabkan oleh perbedaan generasi. Lebih buruk lagi, mereka mungkin gagal untuk menyadari bahwa mengabaikan isu-isu tersebut dapat menyebabkan efek merusak pada peningkatan moral, motivasi, dan produktivitas karyawan. Memahami dan menerima perbedaan generasi serta memaksimalkan kekuatan masing-masing generasi akan membawa hasil yang berharga bagi keharmonisan organisasi. Kegagalan manajemen untuk mengatasi perbedaan dan stereotip nilai kerja dapat mengakibatkan moral organisasi yang rendah, tingkat turnover yang lebih tinggi, dan keuntungan yang berkurang. Oleh karena itu penting untuk membekali para pemimpin milenial dengan pelatihan, alat, dan strategi yang diperlukan tentang kepemimpinan, keterampilan interpersonal, dan keterampilan resolusi konflik yang dapat mereka gunakan untuk memimpin kelompok orang multi generasi secara efektif.

DAFTAR RUJUKAN

- Alsop R. *The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace*. San Francisco: Jossey Bass; 2008. 23–30 p.
- Angeline T. *Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees*. *African J Bus Manag*. 2011;5(2):249–55.
- Azwar S. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar; 2003. 12–14 p.
- Blum & Nylon. *Sikap Kerja Karyawan*. *J of Bus Management*. 2008;6(46):45.
- Burrell G, Morgan G. *Social Paradigms and Organisational Analysis*. USA: Ashgate Publishing Company; 2015.
- Cox L-V. *Understanding millennial generation X and baby boomer preferred leadership characteristics: Informing today's leaders and followers*. *UMass Glob*. 2016;3(25).
- Crutchfield, R.S. and Krech D. *Theory And Problems Of Social Psychology*. New York:

- Mc Graw-Hill Companies, Inc.; 1999. 33-34 p.
- Ernst & Young. Global generations: A global study on work-life challenges across generations—Detailed findings. 2015;
- Jefkins F. Public relations. 2016;
- Kupperschmidt BR. Multigeneration employees: Strategies for effective management. 2000;19(1):65-76.
- Medyanik K. A holistic, qualitative case study regarding the leadership traits and styles of the millennial generation. ProQuest Digit Diss. 2016; UMI No. 10.
- Murphy S. Leading multigenerational workforce. American Association of Retired Persons. Am Assoc Retired Pers. 2007;
- Murray A. Mind the gap: Technology, millennial leadership and the cross-generational workforce. Aust Libr J. 2011;60(1):54-65.
- Organ, D. & Bateman T. Organizational behavior: An applied psychological approach (3rd ed.). Plano: TX: Business; 1986.
- Pace RW dan F. Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya; 2015.
- Tate B, Barnett JH, Wilsted WD. Strategic Management; Concepts and Cases. J Oper Res Soc. 2006;
- The Hartford. The Hartford's 2015 Millennial Leadership Survey. 2015;(1).
- Tolbize A. Generational Differences in the Workplace. Minneapolis, MN: Research and Training Center on Community Living. J Hum. 2008;9(2):2915-8.
- Zemke R, Raines C, Filiczak B. Generations at Work. J Tour Insights. 2000;26(9):14-8.

Niemiec R. Genetics And Environment Important To Character Strengths. New York: Blackwell Publishing; 2022. 19-23 p.