

**PEMIMPIN GEN Y :
KUALITATIF FENOMENOLOGI STUDI
KEPEMIMPINAN DI PLN APD JATENG&DIY**



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada Program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**ARSYADANY GHANA AKMALAPUTRI, ST
NIM. 12010115410039**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2017**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
PEMIMPIN GEN Y :
KUALITATIF FENOMENOLOGI STUDI
KEPEMIMPINAN DI PLN APD JATENG&DIY

yang disusun oleh **ARSYADANY GHANA AKMALAPUTRI, ST**
NIM. 12010115410039

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 8 Juni 2017
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Ahyar Yuniawan, MSi

Dr. Indi Djastuti, M.S.

Semarang, Juni 2017
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Dr. H. Susilo Toto Raharjo, MT



Sertifikasi

Saya, Arsyadany Ghana Akmalaputri, ST yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya di pundak saya

Arsyadany Ghana Akmalaputri, ST

Mei 2017

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

-Man Jadda Wajada-

-Siapa bersungguh-sungguh pasti berhasil-

Tesis ini saya persembahkan untuk;

Orangtua, Suami, Anak-anak, dan Keluarga yang Saya cintai,

Almamater Saya MM Undip

ABSTRAK

Studi kualitatif fenomenologi ini untuk menguji dan membandingkan gaya dan karakter kepemimpinan Gen Y dengan gaya dan karakter kepemimpinan Gen X di PT. Perusahaan Listrik Negara Distribusi Jawa Tengah Area Pengaturan Distribusi Jawa Tengah & Daerah Istimewa Yogyakarta (PT. PLN APD Jateng & DIY). Studi dilakukan melalui wawancara mendalam dan pengamatan langsung terhadap responden terpilih. Yang dipertanyakan adalah (i) kepemimpinan Gen X (yang lama) dalam menyiapkan kaderisasi untuk menghadapi perubahan, (ii) kepemimpinan Gen Y dalam menjawab tantangan target perusahaan dalam menghadapi perubahan.

Responden penelitian ini adalah kelompok pemimpin Gen Y dan kelompok pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY. Metode yang digunakan adalah kualitatif fenomenologi. Pendekatan kualitatif fenomenologi digunakan karena tujuan penelitian ini untuk mengungkap makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu di PT. PLN APD Jateng & DIY.

Hasil studi menunjukkan bahwa Pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY memberikan pemahaman target capaian organisasi kepada staf atau bawahan dengan cara khas anak muda milenial. Selain melakukan *coaching*, *mentoring* dan *concelling* (CMC) dan mengefektifkan Grup *WhatsApp* (WA), mereka juga sering *hangout* bersama di luar. Proses penyiapan kader kepemimpinan terus menerus terjadi, melalui Grup WA yang aktif dalam 24 jam sehari, tujuh hari dalam seminggu, dan 30 hari dalam satu bulan. Sementara pemimpin Gen X hanya memanfaatkan CMC, *code of conduct* (CoC), dan *person in charge* (PIC) untuk pola kaderisasi. Hasil studi juga menunjukkan bahwa selain sangat terbuka menghadapi perbedaan, pemimpin Gen Y juga sangat toleran menghadapi konflik dalam hubungan kerja.

Keywords: Riset fenomenologi, perubahan organisasi, kepemimpinan generasi Y, PLN Jateng-DIY.

ABSTRACT

This qualitative phenomenological study to examine and compare the style and character of Gen Y leadership with the style and character of Gen X leadership in PT. Perusahaan Listrik Negara Area Pengatur Distribusi Jawa Tengah & Daerah Istimewa Yogyakarta (PT PLN APD Jateng & DIY). The study was conducted through in-depth interviews and direct observation of selected respondents. The questions are: (i) Gen X (old) leadership in preparing the cadre to deal with change, (ii) Gen Y's leadership in responding to the company's target challenge in the face of change.

The respondents of this study were the group of Gen Y leaders and the group of Gen X leaders at PT. PLN APD Jateng & DIY. The method used is qualitative phenomenology. Qualitative approach of phenomenology is used because the purpose of this study to reveal the meaning of concept or phenomenon of experience based on awareness that occurs in some individuals in PT. PLN APD Jateng & DIY.

The results showed that Gen Y Leader at PT. PLN APD Jateng & DIY provides understanding of organizational achievement targets to staff or subordinates in typical millennial youth. In addition to coaching, mentoring and counselling (CMC) and streamlining the WhatsApp Group (WA), they also often hang out together. The leadership cadre preparation process continues unabated, through an active WA Group 24 hours a day, seven days a week, and 30 days in a month. While the leaders of Gen X only use the CMC, code of conduct (CoC), and person in charge (PIC) for the pattern of regeneration. The results also show that in addition to being very open to differences, Gen Y's leaders are also very tolerant of conflict in working relationships.

Keywords: Phenomenology research, organizational change, leadership of Y generation, PLN Jawa Tengah-DIY.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Tujuan dan manfaat penulisan tesis ini selain untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, juga untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman keilmuan, khususnya yang terkait dengan topik tesis ini.

Judul tesis ini adalah **PEMIMPIN GEN Y: KUALITATIF FENOMENOLOGI STUDI KEPEMIMPINAN DI PLN APD JATENG & DIY**. Walaupun sudah berusaha semaksimal mungkin, namun penulis menyadari bahwa materi yang dibahas masih sangat sederhana dan jauh dari sempurna. Karya ini menanti kritik konstruktif dari mana pun datangnya demi kesempurnaannya agar dapat bermanfaat bagi kalangan yang lebih luas.

Terima kasih yang tiada terhingga penulis sampaikan kepada yang terhormat:

1. Bapak Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Dr. Suharnomo, SE., M.Si; .
2. Bapak Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Dr. Susilo Toto Raharjo, SE., MT, beserta jajaran yang telah memberikan layanan terbaik; .
3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, MSi, selaku dosen pembimbing utama yang memberi dukungan penuh, dan dengan sabar menuntun, memberikan

arahan, waktu, tenaga dan pikirannya dalam penulisan tesis ini, sehingga dapat terselesaikan tepat pada waktunya;

4. Ibu Dr Indi Djastuti, MS, selaku dosen pembimbing anggota yang telah bersedia memberi perhatian, arahan dan motivasi yang luar biasa sejak tesis ini masih dalam bentuk rancangan;
5. Bapak Dr Fuad Mas'ud, MIR, yang banyak membantu dan memberi pemahaman tentang metode penelitian kualitatif dan aplikasinya;
6. Seluruh dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan wawasan keilmuan;
7. General Manager PT. PLN Distribusi Jateng & DIY yang secara khusus telah memberikan izin kepada penulis untuk menempuh studi lanjutan pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro;
8. Kedua orang tua; papa Masrur Ridwan, SE, SH, MH, MM dan mama Pancamasari Yuniasri yang tiada putus memberi doa dan dukungan yang begitu besarnya, suami saya Mas Rahmat Mulyana serta anak-anak saya Nuhanajha Faiz Firdaus, Zhafran Cahaya Brilliant dan Adzkia Raisya Mulyana yang bahkan rela berkorban, terutama atas tersitanya waktu, perhatian dan kebersamaan, selama penulis menyelesaikan kuliah dan tesis ini;
9. Teman-teman kuliah angkatan eksekutif yang luar biasa. Terima kasih atas kebersamaan kita selama ini;
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang selama proses pendidikan telah memberikan dorongan dan semangat.

Terakhir, semoga karya ini berguna bagi pengembangan PT. PLN APD
Jateng & DIY khususnya, dan PT. PLN pada umumnya.

Semarang, Juni 2017

Penulis,

Arsyadany Ghana Akmalaputri, ST

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN TESIS	ii
SERTIFIKASI.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	10
1.4. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	11
1.5. Tujuan Penelitian.....	12
1.6. Kegunaan Penelitian.....	12
1.6.1. Bagi Akademis	12
1.6.2. Bagi Organisasi	12
1.7. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	14
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Teori Generasi	14
2.1.1.1. Pengertian Gen X.....	16
2.1.1.2. Karakteristik Gen X.....	17
2.1.1.3. Pengertian Gen Y.....	17
2.1.1.4. Karakteristik Gen Y.....	18
2.1.2. Teori Kepemimpinan.....	20
2.1.2.1. Pengertian Organisasi.....	20
2.1.2.2. Pengertian Kepemimpinan	22
2.1.2.3. Fungsi-Fungsi Utama Kepemimpinan.....	26
2.1.2.4. Gen Y dalam Kepemimpinan.....	29
2.1.2.5. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional..	30
2.1.2.6. Model Kepemimpinan Transformasional.....	32
2.1.3. Teori Perubahan.....	34
2.1.3.1. Teori S-R.....	35
2.1.3.2. Teori <i>Force-Field</i>	36
2.1.3.3. Teori Motivasi.....	36
2.1.3.4. Teori Proses Perubahan Manajerial.....	37
2.1.3.5. Teori Delapan Langkah Perubahan Kotter.....	37
2.2. Penelitian Terdahulu	42

BAB III. METODE PENELITIAN.....	46
3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	46
3.2. Fokus Penelitian	48
3.3. Sumber data.....	49
3.4. Profil Partisipan.....	50
3.5. Pengumpulan Data	51
3.6. Instrumen Penelitian	54
3.7. Teknik Analisis Data.....	54
3.8. Teknik Pengolahan Data	55
3.9. Validasi Data.....	56
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	58
4.1.1. Gambaran Umum PT. PLN APD Jateng & DIY.....	58
4.1.2. Wilayah Kerja.....	59
4.1.3. Struktur Organisasi APD Jateng & DIY	60
4.1.4. Visi APD Jateng & DIY	61
4.1.5. Misi APD Jateng & DIY	61
4.1.6. Kriteria Standar Pelayanan	62
4.2. Penyajian Data.....	63
4.2.1. Analisis Data	63
4.2.2. Deskripsi Hasil Penelitian	65
4.2.2.1 Cara memimpin.....	66
4.2.2.2 Mengintegrasikan dan Mensinergikan Tim.....	70
4.2.2.3 Melakukan Mediasi dan Mengelola Konflik.....	76
4.2.2.4 Mendidik dan mengembangkan Kompetensi Bawahan.....	80
4.2.2.5 Memotivasi.....	82
4.2.2.6 Mewakili organisasi / Etika Profesi.....	84
4.2.2.7 Membangun Kepercayaan (<i>Trust Dimension</i>).....	85
4.2.3. Interpretasi Hasil	87
4.2.3.1 Cara memimpin.....	87
4.2.3.2 Cara Mensinergikan Tim.....	93
4.2.3.3 Cara Mengelola Konflik.....	100
4.2.3.4 Cara Menyikapi Perubahan.....	106
4.2.3.5 Memotivasi / Pola Kaderisasi.....	110
4.2.3.6 Mewakili Organisasi	112
4.2.3.7 Membangun Kepercayaan (<i>Trust Dimension</i>).....	114
4.2.4. Kepemimpinan Gen Y dan Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY.....	118
4.2.4.1 Cara Memimpin.....	119
4.2.4.2 Cara Mensinergikan Tim.....	120
4.2.4.3 Cara Mengelola Konflik.....	121
4.2.4.4 Cara Menyikapi Perubahan.....	122
4.2.4.5 Cara Memotivasi / Pola Kaderisasi.....	123
4.2.4.6 Mewakili Organisasi.....	123

4.2.4.7 Membangun Kepercayaan (<i>Trust Dimension</i>).....	124
BAB V. PENUTUP.....	126
5.1. Simpulan.....	126
5.2. Implikasi Kebijakan Manajerial	128
5.3. Keterbatasan Penelitian	129
5.4. Rekomendasi Penelitian.....	129
DAFTAR REFERENSI	130

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	44
Tabel 3.1. Daftar Parsipan Penelitian.....	52
Tabel 4.1 Target Kinerja APD JTY.....	59
Tabel 4.2 Luas Daerah Jateng & DIY.....	60

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1.1 <i>Research Roadmap</i>	11
Gambar 2.1 <i>Inside-out Leadership</i>	32
Gambar 3.1 Proses Analisis Data	54
Gambar 4.1 Peta Wilayah Kerja APD Jateng & DIY	60
Gambar 4.2 Peta Wilayah Kerja APD Jateng & DIY	61

DAFTAR LAMPIRAN

VALIDASI DATA ANGGA RAJASA

VALIDASI DATA AGUS TRI YULIANTO

VALIDASI DATA ARY PRIYATNA

VALIDASI DATA BAMBANG BUDI SANTOSO

VALIDASI DATA GEDE AYUSTA

VALIDASI DATA MUNAWIR HAKIM

VALIDASI DATA MUSTOFA ISMAIL

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia, yaitu sebagai sumber pertumbuhan industri, pertumbuhan lapangan kerja, pendapatan, devisa, dan pengembangan wilayah, tetapi disayangkan PT. PLN belum memberikan kontribusi yang optimal, sebagai akibat dari adanya beberapa kendala, sehingga pertumbuhan daya listrik yang dihasilkan PLN masih selalu tertinggal dari kebutuhan daya listrik secara nasional.

PLN sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) hingga 5 (lima) tahun ke depan dibebani target oleh Pemerintah membangun pembangkit sebesar 35.000 MW daya listrik. Rasio elektrifikasi tahun 2014 sebesar 87,5%, dan tahun 2015 sebesar 88,3%. Target 35.000MW adalah untuk mengejar rasio elektrifikasi tahun 2016 sebesar 97,5%. Hingga saat ini kapasitas pembangkit listrik terpasang yang dikelola oleh PLN sebesar 51.000MW. Kendala PLN dalam merealisasikan dan menyelesaikan pembangunan pembangkit beserta sarana transmisi dan distribusi untuk memenuhi kebutuhan listrik yang terus meningkat antara lain: *Pertama*, lamanya perizinan dan negosiasi pembebasan lahan; *kedua*, kelancaran pasokan energi primer yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pengoperasian pembangkit eksisting; *ketiga*, kecukupan pendanaan (*Annual Report PLN, 2015*).

Selain itu, PLN juga dihadapkan pada persoalan regenerasi kepemimpinan. Data kepegawaian PLN (2015) menunjukkan, dari jumlah karyawan PLN pada tahun 2015 sebanyak 47.594 orang, sekitar sepertiganya, termasuk kelompok Gen Y yaitu tenaga kerja yang lahir di tahun 1980-an, yang memulai karier di PLN sejak awal tahun 2002-an. Proyeksi jumlah karyawan PLN pada lima tahun ke depan juga akan didominasi Gen Y. Proyeksi itu dihitung berdasarkan jumlah karyawan PLN yang pensiun dan rekrutmen karyawan baru yang rata-rata berada di kisaran angka 4.600-an per tahun, atau hampir mencapai sepuluh persen dari populasi karyawan PLN yang saat ini mencapai 47.594 karyawan (diolah dari *Annual Report PLN*, 2015).

Pada waktu hampir bersamaan jumlah karyawan PLN yang memasuki usia pensiun tergolong besar, sehingga terpaksa dilakukan perpanjangan usia pensiun, dimana berdasarkan posisi kepemimpinan pada tingkat Manajemen Atas 5 (lima) dari 10 (sepuluh) Kepala Divisi di PLN diperpanjang masa kerjanya dengan menggunakan sistem kontrak. PLN melakukan proses rekrutmen terhadap 4.603 orang calon pegawai baru dengan berbagai latar belakang pendidikan dari jenjang SLTA sampai S-2 sebagai bagian dari persiapan PLN dalam mendukung dan memastikan kesuksesan Program Pembangkit 35.000 MW serta kaderisasi kepemimpinan. Selain itu, PLN telah menetapkan promosi kenaikan pangkat/jabatan pada tingkat Manajemen Atas sebanyak 43 orang, tingkat Manajemen Menengah sebanyak 97 orang, dan tingkat Manajemen Dasar sebanyak 279 orang. Secara keseluruhan, jumlah karyawan PLN pada tahun 2015

sebanyak 47.594, atau turun dibanding jumlah karyawan PLN pada tahun 2014 yang berjumlah 48.068 karyawan (*Annual Report* PLN, 2015).

Untuk memastikan kesinambungan regenerasi kepemimpinan di perusahaan, Sistem Manajemen Talenta memfokuskan pada pengkaderan pemimpin diimplementasikan melalui serangkaian aktivitas pendidikan dan pelatihan, khususnya untuk kader pemimpin yang akan menduduki posisi-posisi kunci organisasi (*Annual Report* PLN, 2015).

Harus diakui, pola kepemimpinan di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi. Hal ini karena kemajuan teknologi akan memunculkan kompleksitas tantangan bagi sebuah organisasi dalam mengatasi keterampilan multi-generasi, tingkat keahlian yang dimiliki tenaga kerja serta mempromosikan pengembangan pemimpin Generasi-Y (Gen Y), yakni pemimpin masa depan yang akan membentuk tujuan dan sasaran organisasi di abad ke-21 (Dwyer, 2009).

Gen Y adalah pemimpin organisasi masa depan yang memegang perspektif, nilai-nilai, dan motivasi yang berbeda dari generasi sebelumnya yaitu pemimpin dari Gen *Baby Boomers* dan pemimpin dari Gen X yaitu tenaga kerja yang lahir tahun 1960-an. Hal ini karena setiap generasi menghadapi masalah yang berbeda dari generasi lainnya, dan para pemimpin pada setiap masa mempraktekkan kepemimpinan yang sesuai dengan zamannya. Begitu pula dengan proses dan pola regenerasi kepemimpinan Gen-Y yang akan menerima tongkat estafet dari pemimpin di generasi sebelumnya.

Gen Y bukan sekadar tenaga kerja dari kalangan generasi muda yang juga menjadi bagian dari multi-generasi tetapi juga sebagai tenaga kerja dengan

pengalaman percepatan transisi, baik dilihat dari percepatan perkembangan teknologi maupun dari sisi perbedaan hubungan sosial. Kesadaran organisasi terhadap perubahan yang cepat akan membawa para pemimpin GenY mengelola *Gen Baby Boomers* dan Gen X yang percaya akan etika kerja yang kuat (Kupperschmidt, 2006). Hal ini karena *Gen Baby Boomers* secara tradisional percaya pada hubungan kerja jangka panjang (Tulgan, 2004), dan anggota Gen X menginginkan otonomi dalam merencanakan karir mereka (McDonald, 2008).

Gen Y muncul di permukaan sebagai pemimpin, dan harus memperkenalkan latar belakang yang berkaitan dengan pergeseran pola kepemimpinan akibat perkembangan teknologi yang begitu cepat, dan implikasi sosial yang ditimbulkan oleh perkembangan sosial akibat perubahan gaya kepemimpinan Gen Y yang mulai dipercaya memimpin lintas generasi. Evolusi tenaga kerja di PLN ditandai dengan pensiun dari sejumlah besar karyawan *Gen Baby Boomers*. Analisa terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kepemimpinan Gen Y masa depan menjadi bagian penting untuk perkembangan organisasi pada abad ke-21 (Dwyer, 2009, hal. 102). Oleh karena itu diperlukan pemahaman tentang implikasi dari perubahan gaya keterlibatan sosial yang bervariasi di seluruh spektrum usia di lingkungan kerja dimana kepemimpinan Gen Y perlu mengembangkan strategi kerja yang positif di pasar yang kompetitif.

Pemimpin *Gen Baby Boomers* mencapai perubahan yang signifikan dalam lanskap sosial Amerika melalui karya pemimpin visioner (seperti Martin Luther King), restrukturisasi ekonomi global dan pengaruh tempat kerja dengan

memastikan bahwa mereka memiliki suara dalam mengarahkan organisasi dan membentuk keberhasilan mereka (Murphy, 2007). Keberhasilan *Gen Baby Boomers* yang mengubah lanskap sosial Amerika terdahulu diperkirakan akan diikuti oleh individu Gen Y, juga akan mengubah lanskap Amerika melalui keterlibatan mereka dalam kemajuan teknologi, perilaku sosialisasi, dan pengembangan paradigma baru. Selain itu, “*generation-Y will be the most consumption-oriented and ethnically divers generation in history*” (Pelton & Benar, 2004).

Dalam konteks ini maka pemimpin Gen Y harus sadar akan perspektif dari masing-masing generasi, terutama yang terkait dengan lingkungan kerja. Sebagai contoh, generasi sebelum Gen Y pada saat mencari pekerjaan yang bermakna, bersedia untuk bekerja di bawah tekanan dan mencari konsensus tentang bagaimana melakukan pekerjaan mereka (Notter, 2005). *Gen Baby Boomers* memperhatikan kerja mereka, memiliki etos kerja yang kuat, dan mencari pengakuan atas kerja mereka (Notter, 2005). Pekerja dari Gen X lebih memilih untuk melakukan tugas-tugas sendiri (Murphy, 2007), sementara pekerja Gen Y kurang mendetail tentang bagaimana pekerjaan dilakukan, selama pekerjaan tepat waktu dilaksanakan (Kupperschmidt, 2006). Oleh karena itu, memahami pandangan yang berbeda dari setiap generasi akan membantu masa depan para pemimpin Gen Y dalam mengelola tujuan dan sasaran organisasi mereka.

Perkembangan teknologi yang maju begitu pesat mengharuskan organisasi untuk tetap waspada menghadapi masalah yang berhubungan dengan isolasi sosial yang disebabkan oleh perbedaan cara pandang dan gaya kepemimpinan antar

generasi. Dalam memahami perbedaan dalam multi-generasi tenaga kerja, generasi muda lebih mudah beradaptasi dengan teknologi baru dengan kecepatan yang sulit diimbangi oleh generasi yang lebih tua. Masa depan pemimpin Gen Y ditopang oleh pengaruh lingkungan yang kuat teknologi, internet, game komputer, ponsel, iPod, dan pesan instan. Selain itu, anggota Gen Y dibesarkan dengan komputer dan memiliki pikiran *hypertext* maju yang memungkinkan proses berpikir mereka bergerak cepat dari satu topik ke topik yang lain (Prensky, 2001).

Menurut Lower (2008), dunia teknologi di mana anggota Gen Y lahir dan dibesarkan, ada kecenderungan menjadikan anggota mereka kekurangan keterampilan interpersonal tertentu yang mengakibatkan isolasi sosial. Skenario ini mungkin memiliki implikasi sosial yang signifikan, yang terdiri dari hambatan komunikasi yang dihasilkan dari perbedaan budaya dan interaksi sosial yang terbatas di antara kedua pemimpin dan rekan kerja (Cascio, 2000).

Isolasi sosial cenderung mengakibatkan miskomunikasi dan kesalahpahaman (budaya dan generasi) yang menyebabkan, dalam banyak kasus, kurangnya kepercayaan. Pada kasus tertentu meskipun seseorang memiliki ketrampilan komunikasi yang sangat baik, orang akan menafsirkan komunikasi tersebut, baik secara tertulis maupun lisan melalui latar belakang budaya dan pengalaman mereka sendiri. Interaksi tatap muka yang melibatkan antrian dan gerak tubuh, mempengaruhi interpretasi orang tentang pernyataan tertentu (Snyder, 2003). Menurut Clark dan Crossley (2010), interaksi maya seperti interaksi tatap muka dapat sangat mempengaruhi hubungan sosial sekaligus

menghambat pembinaan kepercayaan akibat kurangnya informasi yang dimiliki individu yang satu dengan individu yang lain.

Pengambil keputusan dan pembuat kebijakan sependapat bahwa manajemen kepemimpinan Gen Y dari tenaga kerja multi-generasi akan menimbulkan kekhawatiran untuk masa depan dan bahwa manajemen yang tidak tepat dapat berdampak negatif bagi kesuksesan organisasi (Baggot, 2009).

Organisasi dihadapkan dengan cara mengisi pengetahuan, keterampilan, dan keahlian dari karyawan pensiun yang harus diantisipasi dari generasi ini, dan bagaimana mengembangkan pemimpin masa depan (*future leaders*) yang memiliki ciri-ciri dan perspektif yang sama sekali berbeda mengenai hubungan sosial yang juga berbeda. Masa depan pemimpin Gen Y yang akan mengelola generasi yang lebih tua dari multi-generasi tenaga kerja yang mencakup tradisional, *Baby Boomers*, individu Gen X, dan Gen Y sendiri. Pemimpin individu Gen Y perlu mengelola beragam gaya hubungan sosial dan gaya ini dapat memperluas kesenjangan generasi jika perspektif yang berbeda generasi, nilai-nilai, dan keyakinan tidak diambil dalam akun (Zetlin, 1992).

Burnes (2000) menggambarkan perubahan sebagai *multilevel*, proses *cross-organisasi* yang memperkenalkan mode berulang dan berantakan selama periode waktu dan terdiri dari serangkaian saling proyek, sementara Berger (1994: 7) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai proses terus menerus dalam menyeleraskan organisasi dengan pasar, dan melakukan responsif dan efektif dari pesaing. Oleh karena itu, manajemen perubahan organisasi adalah proses percobaan dan adaptasi yang terus menerus yang bertujuan mencocokkan

kemampuan organisasi untuk kebutuhan dan perintah dari lingkungan yang *volatile*.

Hampir senada, Lichtenstein (2000) memandang perubahan organisasi sebagai perubahan transformatif melalui adaptif kompleks model sistem perubahan, yang terdiri dari tiga tahap: meningkatkan pengorganisasian, ketegangan dan ambang pantas, serta konfigurasi yang baru muncul. McDonald (2000) dalam *Managing Rapid Change* membedakan antara perspektif teori dan praktek perubahan organisasi dengan menerapkan *survival of the fittes*. Vaill (1989) mengatakan, setiap organisasi yang gagal untuk membuat perubahan, kemungkinan akan tersingkir dari kompetisi. Manajemen perubahan berfungsi sebagai salah satu pendekatan yang paling kuat untuk mengubah manajemen.

Pengalaman hidup memberikan wawasan kepada para pemimpin Gen Y bahwa teknologi mempengaruhi hubungan sosial virtual mereka, serta masalah diciptakan oleh hubungan virtual, seperti isolasi pemimpin Gen Y dari karyawan (Vega& Brennan, 2000). Selain itu, bagaimana komunikasi maya melalui berbagai bentuk teknologi mempengaruhi kepercayaan dan kinerja tim (DeRosa et al., 2004).

PLN sebagai organisasi mengembangkan model kepemimpinan masa depan yang dapat mempertahankan keberhasilan organisasi, sekaligus yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi maupun karyawannya. Oleh karena itu, organisasi harus terus menganalisis dan mempersiapkan diri untuk kemunculan Gen Y menjadi pemimpin di abad ke-21, terutama dengan mengatasi gaya

keterlibatan sosial dan perilaku mereka (Levit, 2009) yang muncul dalam konteks tenaga kerja multi-generasi.

Dalam konteks kepemimpinan Gen Y di PLN, poin yang ingin dicapai adalah wawasan pengalaman mereka, perspektif, dan konsep yang berkaitan dengan pola kepemimpinan dan perubahan manajemen. Tujuannya untuk menciptakan kesadaran dalam organisasi akan kebutuhan untuk mengembangkan pemimpin Gen Y masa depan yang akan mempertahankan, mengembangkan, dan menggabungkan hubungan sosial di dalam organisasi.

Oleh karena itu, menganalisis dan memahami perbedaan terkait dengan kesenjangan generasi sosial akan mempersiapkan pemimpin Gen Y untuk lebih siap menangani implikasi sosial dari interaksi pola hubungan tenaga kerja multi-generasi yang beragam, sekaligus untuk memperkuat dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi di tengah perubahan teknologi yang begitu cepat.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang terdahulu maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

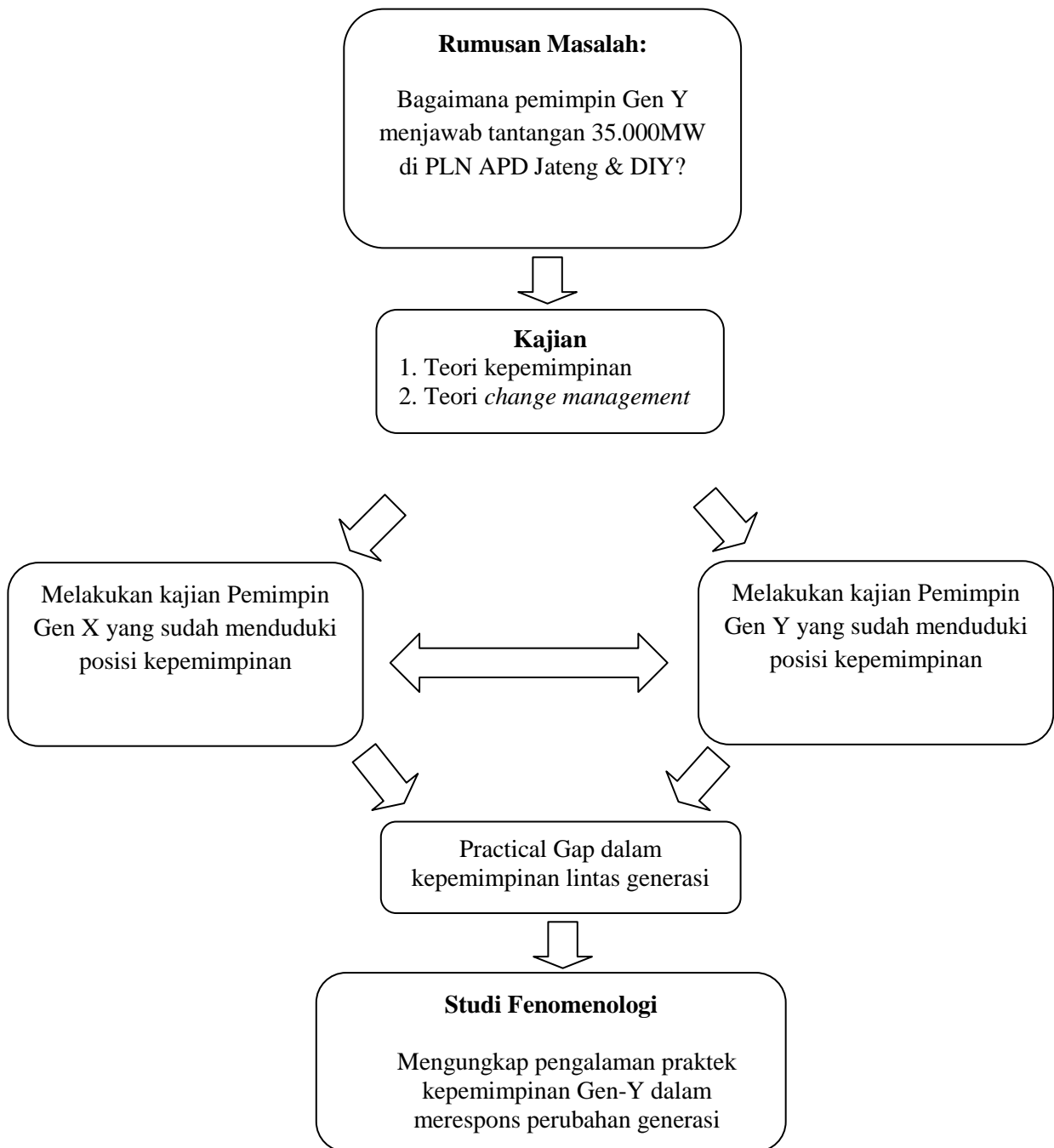
1. PLN mengalami keterlambatan dan keterbatasan dalam menyiapkan kaderisasi pemimpin (Gen X dan Gen Y) yang siap menghadapi perubahan.
2. PLN menghadapi perubahan generasi dan teknologi kaitannya dalam menjawab tantangan target perusahaan membangun sistem kelistrikan 35.000MW.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan Gen X (yang lama) dalam menyiapkan kaderisasi untuk menghadapi perubahan?
2. Bagaimana kepemimpinan Gen Y dalam menjawab tantangan target perusahaan dalam menghadapi perubahan?

1.4. Kerangka Pemikiran Penelitian



Gambar 1.1
Research Roadmap

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengungkap pengalaman praktek kepemimpinan Gen X dan Gen-Y dalam merespons perubahan generasi dan bagaimana perubahan ini mempengaruhi peran pemimpin generasi Y yang muncul di struktur manajemen organisasi

1.6. Kegunaan Penelitian

1.6.1. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan bidang manajemen sumber daya manusia pada khususnya. Penelitian dapat memberikan manfaat sebagai referensi jika ada penelitian lanjutan mengenai pengaruh gaya pemimpin Gen Y dalam kepemimpinan lintas generasi.

1.6.2. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi-organisasi terutama dalam hal pertimbangan peningkatan karier pemimpin Gen-Y.

1.7. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

- **BAB I PENDAHULUAN**

Pendahuluan merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

- **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu yang nantinya akan sangat membantu dalam analisis hasil-hasil penelitian dan kerangka pemikiran.

- **BAB III METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel, sumber data, teknik pengumpulan data teknik analisa data.

- **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil dan pembahasan merupakan bagian yang menjelaskan deskripsi objek penelitian, analisis data dan pembahasan.

- **BAB V PENUTUP**

Penutup merupakan bagian terakhir dari penulisan penelitian. Bagian ini memuat kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Generasi

Dalam buku berjudul *Generation*, Strauss dan Howe menceritakan sejarah Amerika Serikat sebagai rangkaian biografi generasi dari tahun 1584. Buku itulah yang mendasari teori mengenai generasi. Keduanya mengembangkan teori mereka lebih lanjut dalam buku *The Fourth Turning* yang berfokus pada siklus empat tipe generasi dan suasana era dalam sejarah Amerika Serikat. Walaupun teori ini didasarkan pada sejarah AS, *LifeCourse Associates*-- sebuah institusi konsultasi yang didirikan oleh Strauss dan Howe-- terus mengembangkan teori ini dengan mempelajari tren generasi di negara lain dan menemukan siklus yang mirip di kebanyakan negara maju, selain Amerika Serikat.

Dari teori Strauss dan Howe itu, lalu banyak prediksi *anti-mainstream* mereka pada tahun 1991 mengenai generasi milenial yang lebih berhasil meramalkan perilaku generasi tersebut dalam tahun-tahun berikutnya. Pada saat kebanyakan ahli lain melihat tren anak muda yang semakin ‘parah’ dari tahun ke tahun, kedua sejarawan AS ini meramalkan angka kriminalitas remaja, kehamilan di luar nikah, konsumsi alkohol dan rokok di bawah umur akan menurun. Hal ini terbukti benar saat generasi milenial melalui masa remaja. Bahkan budaya pop yang disebut-sebut akan semakin diwarnai tindak kekerasan dan seks, eksplisit juga berganti menjadi lebih bersahabat dan dinaungi merek-merek besar. Tokoh

populer generasi ini antara lain Justin Bieber. Selain kedua prediksi yang telah disebutkan, Strauss dan Howe juga berhasil memprediksi iklim politik dan ekonomi AS yang menjadikan teori ini makin populer di berbagai bidang.

Strauss dan Howe mendefinisikan generasi sebagai agregat dari semua orang yang lahir selama rentang waktu sekitar duapuluh tahun atau sekitar panjang satu fase dari masa kanak-kanak, dewasa muda, usia pertengahan dan usia tua. Selain itu terdapat tiga kriteria yang harus dimiliki oleh sebuah generasi, yakni usia lokasi dalam sejarah, kepercayaan dan perilaku yang sama, serta keanggotaan periode yang sama. Kriteria pertama adalah generasi yang sama akan mengalami peristiwa sejarah penting dan tren sosial bersamaan. Hal ini akan menyebabkan sebuah generasi akan berbagi beberapa kepercayaan dan perilaku yang sama. Kriteria terakhir artinya sebuah generasi akan mengidentifikasi dirinya sebagai kelompok yang berbeda dibanding generasi lainnya.

Seluruh kriteria generasi yang disebutkan sebelumnya adalah asumsi dasar Strauss dan Howe dalam merumuskan karakter dari tiap generasi. Asumsi lain dalam teori ini adalah setiap generasi akan cenderung menjadi oposisi bagi generasi lainnya. Setiap generasi akan mencoba memperbaiki dan mengkompensasi apa yang mereka persepsikan dari generasi usia pertengahan yang berkuasa pada saat itu.

Strauss dan Howe selanjutnya memunculkan enam generasi yang masih hidup hingga kini. Setiap generasi memiliki nama yang berbeda, tergantung pada peristiwa yang terjadi pada masa hidupnya. Tapi dalam dunia usaha atau kepemimpinan saat ini, tinggal empat generasi yang masih banyak dijadikan

kajian, masing-masing *Gen Baby boomers*, Gen X, Y, dan Z. Masing-masing mewakili generasi yang berbeda. Salah satu generasi yang paling mencolok karena keragaman yang berada di dalamnya adalah Gen Y, yang biasa dikenal dengan “*echo boomers*” ataupun “*millennials*” (Solomon, 2009). Generasi kelahiran 1977 hingga 1994 ini dikenal sebagai Gen Y, atau generasi yang saat ini berusia 16 hingga 33 tahun (Hawkins dan Mothersbaugh, 2010).

Sejak dimunculkannya Teori Generasi (*Generation Theory*), istilah-istilah generasi (Gen) X, Y, dan Z menjadi tidak asing lagi di telinga. Bahkan makin terasa akrab. Segala sesuatu terutama yang berhubungan dengan pekerjaan sering dikaitkan dengan ciri-ciri dari generasi-generasi tersebut. Selain untuk mencari jalan tengah agar antar generasi tersebut dapat saling memahami dan mengerti, juga untuk mengetahui generasi manakah yang pada saat ini sedang dominan.

2.1.1.1. Pengertian Gen X

Generasi X atau Gen X adalah generasi yang dibesarkan oleh generasi *baby boomers*. Menurut Cascio (2013), Gen X lahir pada kisaran tahun 1961-1979. Generasi ini lahir di masa teknologi baru dibangun dan mereka berada di tengah-tengah era perang dingin. Gen X pada umumnya menghargai pendidikan, kerja keras, dan mengakui tentang besarnya kekuatan uang. Sebagai dampaknya pekerjaan menjadi “sesuatu yang wajib untuk dilakukan”. Saat ini mereka banyak menduduki jabatan strategis pada beberapa organisasi, baik di lembaga pemerintahan, BUMN maupun swasta. Gen X mulai menikmati perubahan dunia yang begitu cepat, antara lain kemajuan teknologi televisi dan komputer, sehingga arus informasi dan pengetahuan dunia dapat dengan mudah dilihat. Perubahan

tatanan sosial, budaya dan politik terus berlangsung menjadi tatatanan dunia. Kultur luar yang mendunia mulai memasuki kultur lokal.

Tahun-tahun ketika generasi ini lahir merupakan awal dari penggunaan PC (*personal computer*), *video games*, tv kabel, dan internet. Penyimpanan datanya masih menggunakan *floopy disk* atau disket. MTV dan *video games* sangat digemari oleh generasi ini. Berdasarkan hasil penelitian Jane Deverson (1964), sebagian dari generasi ini memiliki tingkah laku negatif seperti tidak hormat pada orang tua, mulai mengenal musik *punk*, dan mencoba menggunakan ganja.

2.1.1.2. Karakteristik Gen X

Jane Deverson (1964) menggambarkan karakteristik Gen X sebagai generasi yang mampu beradaptasi, mampu menerima perubahan dengan baik, tangguh, pekerja keras, memiliki karakter mandiri dan loyal, serta sangat mengutamakan citra, ketenaran dan uang. Kekurangan Gen X adalah tipe orang yang selalu menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan terhadap hasil pekerjaannya.

Penamaan generasi ini dengan sebutan Gen X didasarkan pada perkembangan sosio-ekonomi, gaya hidup, cara berfikir, semangat, pengaruh dan kekuatan generasi itu sendiri.

2.1.1.3. Pengertian Gen Y

Generasi Y atau Gen Y adalah generasi yang dibesarkan dalam kondisi terbaik, meski mereka hadir pada masa perang budaya (Reynaldi SN, 2016 - Tajuk Ganesha ITB). Lancaster (2004) dan Dwyer (2009) memberikan definisi

Gen Y sebagai individu yang lahir antara tahun 1982 dan 2000 dan dibesarkan dalam sebuah masyarakat teknologi yang berbasis jaringan sosial yang lebih menonjol dibanding interaksi sosial tatap muka. Kriteria untuk pemilihan pemimpin Gen Y adalah (a) berusia 20-36 tahun, (b) memegang peran manajemen, (c) mengelola tenaga kerja multi-generasi, dan (d) mencari kepemimpinan masa depan.

Saat ini dunia kerja didominasi oleh tiga generasi: *Baby boomers*, Gen X, dan Gen Y. Perbedaan generasi pada angkatan kerja ini diklasifikasikan berdasarkan tahun kelahiran mereka. Secara singkat, generasi kerja dapat dibedakan atau dikelompokkan (*MarkPlus Institute, 2015*) dalam *Gen Baby Boomers* (1945-1965), *Gen X/Post boomers* (1965-1980), dan *Gen Y/The Netter* (1980-1990)

Karakteristik pemimpin yang berasal dari Gen- *Baby boomers* atau Gen X tentu berbeda dengan karakteristik karyawan muda yang berasal dari Gen Y. Perbedaan karakteristik yang disebabkan perbedaan generasi ini dapat berpotensi menjadi masalah jika tidak dikelola dengan tepat. Sebuah laporan yang dikeluarkan Biro Statistik Pekerja Amerika (2014) menyebutkan, ketidaksukaan pada pemimpin bisa jadi pemicu utama mereka meninggalkan perusahaan. Di sisi lain, masa depan perusahaan diyakini terletak di tangan Gen Y tersebut.

2.1.1.4. Karakteristik Gen Y

Generasi ini dikarakteristikan sebagai remaja tapi tergolong remaja yang lebih tua, dan lebih dewasa dari yang muda. Generasi ini juga merupakan generasi yang paling tinggi tingkat pendidikannya, dengan tingkat pendapatan yang akan

mengikuti. Kebanyakan dari Gen-“*echo boomers*” ini telah memasuki dunia kampus, atau dunia kerja. Mereka termasuk gen yang sadar akan teknologi, pengguna *e-mail*, telepon genggam dan memanfaatkan *short message service* (SMS) untuk berkomunikasi. Lebih dari 90 persen kelompok umur ini sudah terbiasa *online*, terbanyak sebagai pengguna telepon genggam, baik untuk komunikasi lisan maupun kirim pesan. Gen Y juga dikenal sebagai penikmat media dan program TV yang memang diciptakan untuk mereka, seperti MTV, Maxim, *American Idol*, *Big Brother 4*, dan CSI (Hawkins dan Mothersbaugh, 2010).

Beberapa penelitian maupun bahasan jurnal tentang pemimpin lintas generasi pada umumnya masih menempatkan *Gen Baby Boomers* dan Gen X sebagai pemimpin, dan Gen Y sebagai generasi yang dipimpin. *Gen Baby Boomers* dan Gen X diharapkan akan dapat memahami karakteristik Gen Y, agar organisasi yang mereka pimpin dapat berjalan dengan baik. Sementara bahasan kepemimpinan lintas generasi dengan menempatkan Gen Y sebagai pemimpin belum banyak dikaji. Perilaku Gen Y yang haus tantangan membuat mereka selalu mencari peluang agar kariernya cepat meroket, sementara loyalitas bukanlah prioritas utama mereka.

Mengelola Gen Y adalah sesuatu yang membutuhkan seni tersendiri. Para pemimpin dari *Gen Baby Boomers* dan Gen X diharapkan berupaya mengerti dan memenuhi *anxieties&desires* (MarkPlus, 2016) dari karyawan Gen Y karena hanya dengan demikian karyawan Gen Y akan memberikan kontribusi luar biasa bagi perusahaan.

2.1.2. Teori Kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian Organisasi

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuan. Gibson, Iancevich, dan Donnelly (1996:6) mendefinisikan organisasi sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri.

Teori organisasi adalah teori yang mempelajari kinerja dalam sebuah organisasi. Salah satu kajian teori organisasi, selain membahas tentang bagaimana sebuah organisasi menjalankan fungsi dan mengaktualisasikan visi dan misi organisasi tersebut, juga mempelajari bagaimana sebuah organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang di dalamnya maupun lingkungan kerja organisasi tersebut.

Teori organisasi adalah sekumpulan ilmu pengetahuan yang membicarakan mekanisme kerjasama dua orang atau lebih secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Teori organisasi adalah teori yang mempelajari kerjasama pada setiap individu (Lubis dan Husein, 1987). Lingkungan global dan industri yang selalu berubah-ubah, secara langsung maupun tidak langsung, berdampak terhadap kehidupan organisasi dalam mengelola efisiensi penggunaan sumber daya menghasilkan output, perlu diantisipasi secara terus menerus melalui program pembaruan organisasi yang menggunakan pendekatan holistik, diawali dari pembaruan manajemen dengan

membangun kesamaan pola pandang terhadap lingkungan, sebagai landasan bagi pembaruan strategi, struktural, dan kultural (Hasibuan, 2012: 130).

Program pembaruan organisasi, disebut juga program transformasi bisnis atau manajemen perubahan, merupakan sistem manajemen strategis dalam memformulasi dan mengimplementasi strategi mengoptimalkan efisiensi penggunaan sumber daya menghasilkan output yang optimal dan berkelanjutan, dengan menata kembali arah, tata nilai, sasaran, dan strategi mengoptimalkan efisiensi, melalui metodologi yang memiliki ciri-ciri fundamental dan strategis dengan menggunakan pendekatan holistik, meliputi pembaruan manajemen, strategi, struktural, dan kultural yang dilakukan secara berkesinambungan dalam mengawal perubahan lingkungan.

Daft (2004), menjelaskan bahwa program pembaruan organisasi merupakan perubahan strategis, membangun organisasi yang tangguh menghadapi perubahan lingkungan adalah perubahan yang cenderung radikal, sedangkan perubahan operasional dinilai hanya sebagai perubahan *incremental*. Perubahan operasional adalah perubahan yang bersifat *incremental* atau parsial, terbatas pada salah satu sistem atau bagian dalam organisasi, dan ditujukan untuk memelihara keseimbangan umum.

Memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan.

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain:

2.1.2.2. Pengertian Kepemimpinan

Bennis (2009), melihat kepemimpinan sebagai fungsi untuk mengetahui diri sendiri, memiliki visi yang baik dan dikomunikasikan sehingga membangun kepercayaan di antara rekan-rekan dan mengambil tindakan yang efektif untuk menyadari potensi kepemimpinan yang ada pada dirinya sendiri. Menurut Yukl (2010), kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses untuk memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Senada dengan Yukl, Northouse (2013) memandang kepemimpinan sebagai suatu proses di mana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Drucker (2011), menggambarkan kepemimpinan pada saat seseorang mampu membuat visi organisasi yang tinggi dengan mengeluarkan semua kemampuan sampai batasnya. Hasely & Blanchard (1969) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pengaruh yang memungkinkan seorang manajer untuk mendapatkan orang-orang yang mau melakukan apa pun secara suka rela dan melakukannya dengan baik.

Robbins & Judge (2013) menyatakan, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok (masyarakat dalam suatu organisasi formal maupun tidak formal) ke arah terciptanya tujuan. Seseorang

dapat menjalankan suatu kepemimpinan semata karena kedudukannya dalam organisasi, tetapi tidak semua pemimpin itu adalah pemimpin.

Definisi lebih lengkap tentang kepemimpinan diberikan oleh Stoner (1996: 161). Menurutnya, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Dari konsep itu Stoner menyatakan, ada empat implikasi penting dalam kepemimpinan, yakni:

- a) Kepemimpinan yang melibatkan bawahan.
- b) Kepemimpinan yang melibatkan distribusi kekuasaan tetapi tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok.
- c) Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara sebenarnya.
- d) Kepemimpinan menggabungkan ketiga aspek pertama, mengakui bahwa kepemimpinan adalah nilai.

Budi W. Soeipto dan Firmanzah dalam buku *The Spirit of Change* (2006) menjelaskan bahwa definisi-definisi kepemimpinan memiliki kesamaan, yakni bersandar pada lima elemen pokok: (1) adanya pemimpin, (2) adanya pengikut, (3) terjadi proses mempengaruhi, (4) kontekstual dan situasional, dan (5) untuk mencapai tujuan. Dengan demikian membicarakan kepemimpinan tidak cukup hanya berbicara tentang pemimpin dan melupakan empat elemen lainnya.

Dari pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses sosial yang di dalamnya ada proses

pengaruh mempengaruhi yang sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap yang lain untuk menstruktur berbagai aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi.

Tetapi seberapa jauh efektivitas kepemimpinan dalam organisasi tergantung pada seberapa jauh kemampuan pemimpin membangun budaya kerja dalam organisasi, untuk memperoleh dukungan *stakeholders*, dan mengoptimalkan efisiensi dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Membangun budaya kerja yang profesional, global dan inovatif diawali dengan mengembangkan prinsip-prinsip nilai kepemimpinan dalam suatu organisasi, sebagai landasan dalam menjalin hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan *stakeholders* untuk memperoleh dukungan dalam mengoptimalkan efisiensi (Hasibuan, 2012).

Nilai kepemimpinan sendiri bisa berupa kepercayaan dalam membangun iklim kebersamaan untuk memotivasi dan memobilisasi tenaga kerja, serta inovasi menciptakan produk dan metode baru guna meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan eksternal dan internal untuk memperoleh dukungan dalam mengoptimalkan efisiensi.

Selain kepemimpinan yang berfungsi menjadi lokomotif pembangunan organisasi unggul dengan kinerja *excellent*, diperlukan strategi untuk membangun organisasi unggul yang berfungsi menggambarkan arah, tata nilai, sasaran, dan strategi untuk meoptimalkan *output* secara berkelanjutan. Selain itu diperlukan sistem kerja yang berfungsi menjadi sarana mengimplementasi strategi mengoptimalkan *output* guna mewujudkan kinerja *excellent*; serta tenaga kerja

atau tenaga pelaksana yang berfungsi mengeksekusi strategi mengoptimalkan *ouput* (Hasibuan, 2012: 164). Oleh karena itu diperlukan kemampuan membangun kompetensi dan keahlian tenaga kerja, serta memotivasi pekerja untuk selalu fokus dalam menyukseskan strategi.

Pemimpin adalah pihak yang bertanggung jawab untuk menetapkan *the winning formula* yang mencakup arah, tata nilai, sasaran, dan strategi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan, serta membangun sarana berupa sistem kerja yang mengembangkan budaya profesional, global dan inovatif, untuk memobilisasi dan memotivasi pekerja mengeksekusi strategi, dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Jeswald W. Salacuse dalam bukunya *Leading Leaders* mengemukakan beberapa langkah penting yang harus diambil pemimpin untuk memimpin para pemimpin lainnya (Salacuse, 2006), yang dapat membantu mengelola bakat kepemimpinan di sebuah organisasi sebagai berikut :

- a) Kemampuan untuk memimpin pemimpin lain muncul bukan hanya dari posisi pemimpin, sumber daya, atau karisma yang dimiliki, tetapi muncul dari ketrampilan dan kehendak pemimpin. Jika seorang pemimpin ingin memimpin orang lain, terutama para pemimpin, pemimpin harus terlibat dalam sebuah pekerjaan.
- b) Dasar kepemimpinan untuk memimpin para pemimpin lainnya adalah hubungan pribadi seorang pemimpin dengan yang mereka pimpin. Kepercayaan terhadap pemimpin merupakan elemen penting dari kepemimpinan. Orang akan lebih cenderung untuk mengikuti

pemimpin yang mereka percaya dibanding mengikuti pemimpin yang tidak mereka percaya.

- c) Komunikasi yang efektif merupakan alat fundamental pemimpin dalam membangun hubungan.
- d) Komunikasi personal melalui interaksi pribadi dengan orang-orang yang akan dipimpin, menjadi proses kunci bagi “leading leaders”. Jika seorang pemimpin akan memimpin para pemimpin lainnya, maka pemimpin tersebut harus terhubung dan melibatkan mereka secara pribadi.
- e) Dalam mengembangkan strategi dan taktik kepemimpinan, pemimpin perlu mempertimbangkan kepentingan orang-orang yang akan dipimpin. Pemimpin terkemuka selalu mendasarkan kepemimpinan berdasarkan kepentingan. Para pemimpin akan mengikuti pemimpin bukan karena posisi atau karismanya, tetapi karena mereka menganggap itu kepentingan mereka. Tugas seorang pemimpin adalah untuk meyakinkan mereka bahwa kepentingan mereka sejalan dengan dirinya.

2.1.2.3. Fungsi-Fungsi Utama Kepemimpinan

Jeswald W. Salacuse dalam bukunya *Leading Leaders* mengemukakan 7 (tujuh) fungsi utama kepemimpinan yang dianggap akan mampu mengarahkan pemimpin untuk memimpin para pemimpin lainnya (Salacuse, 2006).

Tujuh fungsi utama tersebut adalah:

a) Mengarahkan Anggota Sesuai dengan Tujuan Organisasi

Sebuah organisasi bukan berisikan robot-robot yang dapat diperintah begitu saja. Organisasi berisikan individu-individu yang berbeda-beda keinginan dan minat. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu mengarahkan seluruh anggotanya untuk bergerak ke arah tujuan organisasi, mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

b) Mengintegrasikan dan Mensinergikan Tim

Seorang pemimpin harus mampu menyatukan berbagai pengalaman, masa lalu, kultur, kebiasaan, cara pandang, karakter dan lain-lain yang berbeda-beda antara anggota yang satu dengan yang lain. Salah satu fungsi seorang pemimpin adalah menjembatani semua perbedaan itu, dan menjadikannya sebagai sebuah kekuatan yang sinergis.

c) Melakukan Mediasi dan Mengelola Konflik

Seorang pemimpin harus mampu melakukan mediasi di tengah benturan kepentingan beberapa anggotanya. Kemampuan berkomunikasi akan sangat membantu tugas-tugas mediasi yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin.

d) Mendidik dan Mengembangkan Kompetensi Bawahan

Dalam mengembangkan kompetensi bawahan, seorang pemimpin tidak seharusnya hanya berpikir sebagai guru, melainkan juga harus

bertindak sebagai manajer pendidikan dalam organisasi. Seorang pemimpin harus memahami anggotanya, tetapi tidak boleh memperlakukan mereka seperti seorang murid.

e) Memotivasi

Seorang pemimpin pada umumnya kurang memperhatikan kegiatan-kegiatan anggotanya, kecuali sebatas kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan. Seorang pemimpin seharusnya juga memperhatikan kegiatan anggotanya lebih dari sekedar itu. Sehingga mereka merasa diperhatikan dan termotivasi untuk berbuat lebih.

f) Mewakili Organisasi

Menjalin Hubungan Sosial (di luar organisasi) sebagai Representasi Organisasi sangat penting bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin tidak boleh hanya terpaku pada anggota-anggota organisasi yang dipimpin, melainkan juga harus memberikan perhatian pada lingkungan di sekitar sebagai representasi atau wakil organisasi.

g) Membangun Kepercayaan

Seorang pemimpin harus mampu membangun sebuah kepercayaan. Tetapi jangan campur adukkan antara kepercayaan dengan persahabatan. Membangun hubungan yang akrab dengan bawahan tidak secara otomatis akan menjadikan bawahan mempercayai pemimpinnya. Sebaliknya membangun dan mengembangkan kepercayaan kepada bawahan akan menjadikan mereka belajar

bagaimana membangun kepercayaan melalui kerjasama dalam pengalaman pekerjaan.

2.1.2.4. Gen Y dalam Kepemimpinan

Dalam memimpin suatu organisasi, pemimpin akan menerapkan suatu gaya kepemimpinan. Ada banyak macam gaya kepemimpinan, tetapi gaya kepemimpinan yang dibahas di dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan lintas generasi dengan Gen Y sebagai pemegang kendali.

Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2008).

Dalam mewujudkan tujuan organisasi, pada situasi lingkungan yang berubah-ubah, diperlukan kepemimpinan yang *visionary* dan berorientasi pada karakter bisnis baru, agar mampu meformulasi dan mengimplementasi strategi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan, dalam memaksimalkan nilai pemegang saham berdasarkan pertumbuhan yang berkelanjutan (Hasibuan, 2012: 166). Selain itu juga harus mempertimbangkan bahwa pimpinan organisasi pada umumnya lebih dari satu orang, dan masing-masing pemimpin mempunyai pengikut. Karena itu perlu kepemimpinan yang mampu membangun kerja sama dan memotivasi pengikutnya dalam memformulasi dan mengimplementasi strategi, dengan melakukan pembaruan dan penyamaan pola pandang terhadap lingkungan, yang selaras dengan lingkungan *stakeholders*.

Karakteristik kepemimpinan Gen Y tidak jauh berbeda dengan karakteristik Gen Y pada umumnya. Karakteristik mereka ikut terbawa dalam kegiatan kepemimpinan. Gen Y memiliki ciri berpikir strategis, inspiratif, inovatif, interpersonal, energik, antusias, egaliter, *digital native*, dan diprediksi menjadi pemimpin yang kuat. Menurut Neil Howe dan William Strauss (2000), Gen Y menjadi generasi yang peduli pada masalah-masalah sosial. Gen Y diprediksi memberi kontribusi dan memperkuat lembaga-lembaga sipil dan negara. Gaya mereka mengubah kultur dan cara kerja korporasi. Mereka bisa menjadi pahlawan jika mampu mengatasi krisis. Jika gagal, energi besar mereka bisa berubah negatif dan mengakibatkan kediktatoran dan kerugian-kerugian lainnya.

2.1.2.5. Kepemimpinan Transaksional & Kepemimpinan Transformasional

Hasibuan (2012) menyatakan, bahwa tindakan melakukan transformasi dari kepemimpinan transaksional ke arah kepemimpinan transformasional merupakan langkah awal yang sangat strategis bagi keberhasilan program pembaruan untuk mewujudkan organisasi unggul dengan kinerja *excellent*. Hal itu karena keberhasilan program pembaruan organisasi dalam memformulasi dan mengimplementasi strategi ditentukan oleh keberhasilan kepemimpinan transformasional yang memiliki visi jangka panjang dan mampu membaca dampak lingkungan terhadap kehidupan organisasi serta berorientasi pada karakter bisnis baru.

Kepemimpinan transaksional lebih berorientasi pada karakter bisnis lama yang fokus pada keuntungan finansial jangka pendek, sehingga saat

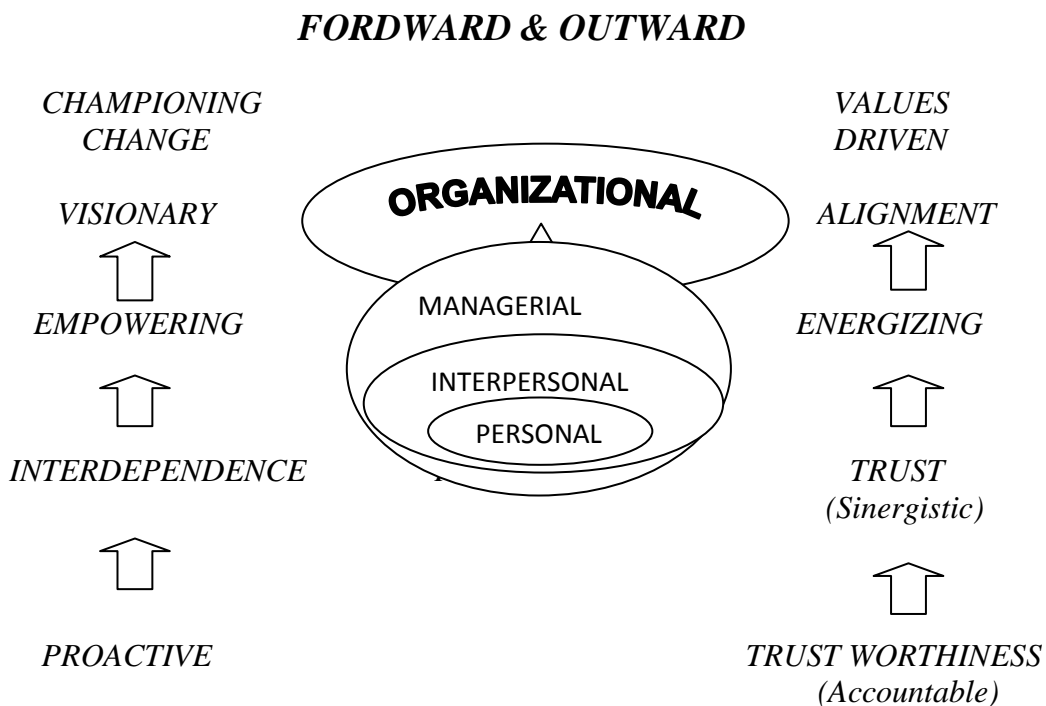
memformulasi strategi sering mengabaikan dampak lingkungan, yang merusak kinerja organisasi pada jangka panjang. Selain itu dalam membangun kerja sama dan memobilisasi pengikutnya untuk mengimplementasi strategi, sering mengandalkan kekuasaan (Counger, 2000) atau memotivasi dengan memberikan *reward and recognition* (Burns, 1978) sehingga kinerja organisasi tidak optimal karena tidak menggali potensi para pekerja tetapi hanya sekadar memenuhi harapan pemimpin.

Kepemimpinan transformasional berorientasi pada karakter bisnis baru yang memiliki visi jangka panjang dalam memformulasi strategi, untuk mengawal dampak lingkungan terhadap kehidupan organisasi, guna mempertahankan kelangsungan usaha. Dalam membangun kerja sama dan memobilisasi pengikutnya untuk mengimplementasi strategi mewujudkan tujuan perusahaan, dilakukan dengan membangkitkan kepedulian (Bass, 1985) dalam upaya menggali potensi karyawan melalui pembangunan rasa fanatisme terhadap tata nilai organisasi.

Penerapan konsep kepemimpinan transformasional dalam program pembaruan organisasi dilakukan dengan membangun *knowledge worker*, yaitu kumpulan karyawan yang berpengetahuan luas, berkompotensi tinggi, dan berlandaskan pada nilai-nilai egaliter, kesetaraan, keterbukaan, dan menghargai perbedaan, guna mendukung keberhasilan menggali potensi karyawan dalam memformulasi dan menimplementasi strategi mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan demikian kepemimpinan lama atau transaksional yang mengandalkan kekuasaan atau sistem *reward and recognition* sudah tidak sesuai lagi.

2.1.2.6. Model Kepemimpinan Transformasional

Pada dasarnya kepemimpinan transformasional merupakan *inside-out leadership*, yaitu kepemimpinan dari dalam keluar, yang tumbuh dan berkembang secara alami, berdasarkan tingkat kematangan atau kedewasaan pimpinan seperti terlihat pada Gambar berikut ini:



Gambar 2.1. Inside-out Leadership

Sumber: Budi W. Soetjipto dan Firmansyah; *The Spirit of Change*

Skema *inside-out leadership* menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat lapis kepemimpinan. Lapisan dalam adalah prasyarat untuk lapisan luar. Kepemimpinan manajerial didukung oleh kepemimpinan personal dan interpersonal. Apabila kepemimpinan manajerial kuat

dan kepemimpinan personal dan interpersonal lemah, maka yang muncul adalah kepemimpinan otoriter.

Kepemimpinan transformasional dimulai dari membangun kepemimpinan diri (*personal leadership*) dan kepemimpinan sesama (*interpersonal leadership*), sebagai prasyarat dari kepemimpinan manajerial (*managerial leadership*) dan kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*). Sebelum seseorang dapat memimpin orang lain, ia harus mampu memimpin dirinya sendiri (kepemimpinan diri) untuk layak dipercaya. Selain itu ia juga harus mampu bekerja sama dengan orang lain (kepemimpinan sesama), dalam arti ia harus dapat mempercayai orang lain. Prinsip dasar kepemimpinan sesama adalah kepercayaan (*trust*) yang muncul dari penilaian pengikutnya. Hal itu diperlukan untuk menjembatani saling ketergantungan (*interdependence*) dalam membangun sinergi (Hasibuan, 2012).

Menurut Covey (1991), sinergi terjadi manakala dua orang atau lebih secara bersama-sama menghasilkan sesuatu yang lebih baik daripada yang dapat mereka hasilkan secara sendiri-sendiri. Inti bersinergi untuk mengoptimalkan *output* adalah menghargai perbedaan, dalam arti melihat perbedaan dari sudut pandang atau perspektif yang lebih positif, sebagai peluang untuk belajar, guna memperoleh solusi yang kreatif mewujudkan produktivitas.

Peran kepemimpinan yang lebih luas dari kepemimpinan diri dan kepemimpinan sesama adalah kepemimpinan manajerial. Yang dituntut dari kepemimpinan manajerial bukan hanya mampu bekerja sama dengan orang lain, tetapi juga harus memiliki kemampuan pemberdayaan (*empowerment*) sumber daya manusia dalam mengoptimalkan *output*. Prinsip dasar dari kepemimpinan

manajerial adalah memiliki semangat pantang menyerah (*energizing*) dalam memberdayakan, memobilisasi, dan memotivasi pengikut atau bawahannya dalam menghasilkan *output* yang optimal dan berkelanjutan (Covey, 1991).

Pada lapisan ini pemimpin harus mampu mengembangkan semangat kebersamaan dan menjauhi otoriter, dengan menerapkan prinsip menang-menang (*win-win*), dengan selalu menyediakan waktu untuk berdiskusi mencari solusi, yang membuat dirinya senang dan orang lain senang.

Lapisan luar dari kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan organisasi, yaitu kepemimpinan yang memiliki visi jangka panjang (*visionary*), dalam menetapkan arah perusahaan, untuk memenangkan persaingan dan mewujudkan pertumbuhan yang berkelanjutan. Prinsip dasar dari kepemimpinan organisasi adalah memiliki sifat layak dipercaya dan adanya kepercayaan terhadap orang lain untuk bekerja sama membangun sinergi, serta memiliki energi yang tidak terbatas untuk terus menerus memotivasi dan memobilisasi pengikutnya dalam menempuh perjalanan panjang mewujudkan visi. Selain itu kepemimpinan organisasi harus mampu menyelaraskan (*alignment*) komponen-komponen pembaruan organisasi, mulai dari tata nilai, pola pandang, visi, strategi, sasaran, hingga infrastruktur untuk mengeksekusi strategi dalam memaksimalkan nilai pemegang saham berdasarkan pertumbuhan yang berkelanjutan (Covey, 1991).

2.1.3. Teori Perubahan

Organisasi unggul dengan kinerja *excellent* tidak terjadi dengan sendirinya, tetapi harus diwujudkan melalui program pembaruan organisasi, yang memiliki ciri-ciri fundamental dan strategis dengan menggunakan pendekatan

holistik, meliputi pembaruan manajemen, strategis, struktural, dan kultural (Hasibuan, 2012). Tetapi dalam praktek, melakukan pembaruan atau perubahan tidaklah mudah. Ada beberapa hambatan penerapan strategi dari suatu proses perubahan (Nivien, 2008), yang meliputi (1) *the vision barrier*, berupa hambatan dalam penyamaan visi, dan strategi untuk menjawab tuntutan perubahan berupa “what to do”, “when to do it”, “where to do it”, dan “how to do it”, (2) *the people barrier*, berupa hambatan dalam memobilisasi tenaga kerja untuk fokus pada menyukseskan strategi, (3) *the resources barrier*, berupa hambatan dalam menyelaraskan sumber daya untuk menyukseskan strategi, (4) *the management barrier*, berupa hambatan dalam mengomunikasikan strategi antara tim eksekutif.

Keempat hambatan dalam melakukan perubahan strategi tidak berdiri sendiri-sendiri, tetapi saling mempengaruhi satu sama lain, karena itu perubahan perlu dikelola secara efektif dalam mensukseskan strategi.

Untuk mengatasi hambatan perubahan setidaknya ada beberapa teori yang dapat dirujuk sebagai model dalam mengelola perubahan strategi membangun organisasi unggul.

2.1.3.1. Teori S-R

Teori rangsang balas atau *stimulus respon theory* (S-R) pada dasarnya mengungkapkan adanya reaksi akibat dari adanya stimulus. Ada kaitan erat antara pesan-pesan perubahan dengan reaksi atau responnya. Teori rangsang balas yang sering juga disebut sebagai teori penguat dapat digunakan untuk menerangkan berbagai gejala tingkah laku sosial dan sikap seseorang. Kecenderungan atau

kesediaan orang untuk bertingkah laku tertentu kalau ia mengalami rangsang tertentu (Hovland dalam Effendy,2003:255).

Tiga elemen penting dari teori S-R adalah (1) pesan (stimulus), (2) penerima pesan, dan (3) efek (respon) dari pesan. Asumsi dasar dari teori ini adalah pesan perubahan dari seorang pemimpin menimbulkan efek yang terarah, segera dan langsung terhadap bawahan. Teori ini juga menjelaskan adanya proses aksi-reaksi. Karena itu agar pesan atau gagasan dapat mudah diterima, maka pemimpin harus mampu menggunakan media yang sesuai dengan karakteristik bawahan.

2.1.3.2. Teori *force-field*

Teori *force-field* dari Kurt dan Lewis (1951) ini mengedepankan tekanan untuk melakukan perubahan organisasi, individu, atau kelompok. Teori ini menyimpulkan bahwa perubahan terjadi dengan memperkuat tekanan (*driving force*) dan melemahkan keengganan (*resistence*) untuk berubah. Dari sini dirumuskan tiga langkah mengelola perubahan, yaitu (1) *unfreezing*, yaitu proses penyadaran tentang perlunya perubahan, (2) *changing*, yaitu proses memperkuat *driving force* dan memperlemah *resistence*, dan (3) *refreezing*, yaitu proses membawa kembali organisasi pada keseimbangan baru.

2.1.3.3. Teori Motivasi

Teori atau konsep motivasi dari Beckhard dan Harris (1987) ini mengedepankan motivasi untuk melakukan perubahan organisasi. Menurut teori ini, perubahan akan terjadi jika (1) manfaatnya lebih besar dari biaya perubahan, (2) adanya ketidakpuasan akan kondisi saat ini, (3) hari esok yang dipersepsikan

lebih baik, (4) ada cara praktis untuk keluar dari kondisi sekarang. Untuk itu di dalam melakukan perubahan ditempuh langkah-langkah berupa: membangun optimisme, memberikan kepercayaan pada setiap individu untuk berperan dalam perubahan, meminimalkan ketidakpuasan, dan fokus pada upaya penyelesaian masalah.

2.1.3.4. Teori Proses Perubahan Manajerial

Teori proses perubahan manajerial dari Beer et al. (1990) ini mengedepankan tugas *general manager* untuk memperoleh dukungan dan komitmen dari anggota organisasi dalam melakukan perubahan. Menurut teori ini, untuk menghasilkan perubahan secara manajerial, dilakukan hal-hal berupa (1) memobilisasi dukungan *stakeholders*, dengan mengikutkan mereka dalam menganalisis masalah yang melemahkan daya saing perusahaan, (2) mengembangkan visi dan strategi mengelola daya saing yang positif, (3) mengupayakan konsensus terhadap visi organisasi yang baru, (4) merevitalisasi visi dengan memperluas seluruh departemen dalam organisasi untuk memelihara konsistensinya, (5) mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan, strategi yang diformalisasikan, struktur, dan sistem, (6) memantau secara terus menerus kegiatan perubahan.

2.1.3.5. Teori Delapan Langkah Perubahan Kotter

John P. Kotter dalam bukunya yang berjudul *Leading Change* (Kotter (1996), menyatakan bahwa jika dilihat dari program-program perubahan yang berhasil, maka proses perubahan itu berjalan melalui serangkaian fasa yang

memerlukan waktu dan usaha. Jika salah satu fasa atau lebih terlewati, maka dapat berdampak besar pada kesuksesan dari perubahan itu.

Kunci perubahan, menurut penulis teori utama mengenai perubahan itu, adalah menciptakan urgensi. Tanpa urgensi, maka 50% dari inisiatif perubahan akan gagal pada tahap pertama (Kotter, 1996). Perubahan akan kehilangan momentum dan hasilnya akan mengecewakan atau gagal sama sekali. Hal itu karena para staf di organisasi tidak memiliki rasa perlu akan perubahan akibat kegagalan menciptakan urgensi dari perubahan itu. Ada 8 (delapan) tahapan dalam melaksanakan perubahan (Kotter, 1996), yaitu:

1. *Establishing a Sense of Urgency*

Pada tahap pertama, agar perubahan dapat terjadi, maka seluruh organisasi harus benar-benar menginginkannya. Oleh karena itu mengembangkan rasa urgensi akan perubahan sangat penting. Hal ini akan dapat membantu mengembangkan motivasi untuk berubah dan membuat perubahan itu sendiri mulai bergerak. Kotter menyatakan bahwa 75% dari organisasi yang melakukan perubahan perlu mencurahkan semua daya dan upaya pada tahap ini agar perubahan mulai bergerak.

2. *Creating the Guiding Coalition*

Pada tahap kedua, meyakinkan orang bahwa perubahan perlu dilakukan. Hal itu dapat dilaksanakan dengan membentuk sebuah tim yang kuat yang terdiri dari semua komponen. Tim tersebut harus cukup berwibawa, memiliki kekuasaan yang cukup besar, dan

memiliki komitmen yang besar terhadap perubahan. Setelah terbentuk, tim akan bekerja untuk membangun urgensi dan momentum dalam menjalankan perubahan.

3. *Developing a Vision and Strategy*

Pada tahap ketiga, semua ide-ide yang ada pada saat perancangan/pembuatan perubahan harus disambungkan dan dijadikan menjadi sebuah visi yang jelas yang akan disampaikan ke seluruh organisasi. Visi yang jelas ini akan membantu orang untuk memahami perubahan yang sedang dijalankan.

4. *Communicating the Change Vision*

Pada tahap keempat, setelah visi organisasi dibuat harus dikomunikasikan secara efektif kepada semua orang dalam organisasi. Apa yang dilakukan pada visi akan menentukan keberhasilan dari perubahan yang sedang dilakukan.

5. *Empowering Employees for Broad-Based Action*

Pada tahap kelima, dalam tahapan ini harus dikenali semua hambatan, baik yang berupa orang maupun yang berupa proses, struktur atau aturan. Hambatan-hambatan itu harus segera dihilangkan. Dalam tim harus ada orang yang khusus mencari dan mengecek akan hambatan-hambatan yang ada.

6. *Generating Short-Term Wins*

Pada tahap keenam, tidak ada yang lebih memotivasi dari sebuah kesuksesan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan agar didapat

kesuksesan dalam jangka pendek, meski kesuksesan tersebut tidak besar.

7. *Consolidating Gains and Producing More Change*

Pada tahap ketujuh, kegiatan perubahan gagal karena kemenangan dideklarasikan terlalu dini. Kesuksesan-kesuksesan kecil hanya merupakan awal yang harus dikelola agar perubahan dapat berjalan dengan sukses.

8. *Anchoring New Approaches in the Culture*

Pada tahap kedelapan, agar perubahan dapat tetap berjalan, maka perubahan itu harus menjadi inti dari organisasi. Dengan kata lain, perubahan harus menjadi bagian dari kultur organisasi. Selain itu para pemimpin yang lama maupun yang baru harus tetap mendukung perubahan itu. Tanpa dukungan mereka maka perubahan itu akan kembali lagi ke awal.

Perubahan mencakup kepemimpinan, organisasi, dan budaya. Burnes (2000) menggambarkan perubahan sebagai multilevel, proses *cross-organisational* yang memperkenalkan mode berulang dan berantakan selama periode waktu dan terdiri dari serangkaian saling proyek. Berger (1994:7) mendefinisikan perubahan dalam manajemen sebagai proses terus menerus dalam menyelaraskan organisasi dengan pasar, dan melakukan lebih responsif dan efektif daripada pesaing. Dengan demikian, manajemen perubahan organisasi adalah proses percobaan dan adaptasi yang terus menerus yang bertujuan pencocokan kemampuan organisasi untuk kebutuhan dan perintah dari lingkungan yang *volatile* (Burnes, 2000).

Hampir senada, Lichtenstein (2000) memandang perubahan organisasi sebagai perubahan transformatif melalui adaptif kompleks model sistem perubahan, yang terdiri dari tiga tahap: meningkat pengorganisasian, ketegangan dan ambang batas, dan konfigurasi yang baru muncul.

Mc Donald (2000) dalam *Managing Rapid Change* membedakan antara perspektif teori dan praktek perubahan organisasi dengan menerapkan *survival of the fittest*. Vaill (1989) mengatakan, setiap organisasi, yang gagal untuk membuat perubahan, kemungkinan akan tersingkir dari kompetisi. Manajemen perubahan berfungsi sebagai salah satu pendekatan yang paling kuat untuk mengubah manajemen.

Dapat disimpulkan bahwa perubahan adalah sebuah keniscayaan, sesuatu yang tidak bisa dihindari, namun harus dikelola dengan baik sehingga dapat mencapai sukses.

Perubahan adalah sesuatu yang normal, manusiawi, dan merupakan hukum alam. Masa depan adalah perubahan yang perlu secara terus menerus diantisipasi dampaknya terhadap kehidupan organisasi, dalam upaya mengoptimalkan efisiensi penggunaan sumber daya menghasilkan *output*, guna memaksimalkan nilai pemegang saham berdasarkan pertumbuhan usaha yang berkelanjutan (Hasibuan, 2012: 126).

Sama halnya dengan makhluk hidup lainnya, perusahaan sebagai organisasi hidup (*living organism*) sudah tentu mengalami perubahan, bahkan sudah menjadi suatu kepastian bahwa perubahan akan selalu terjadi dalam konteks kehidupan berorganisasi. Perusahaan tidak berdiri sendiri, tetapi ia hadir dalam suatu

komunitas bisnis, sehingga perusahaan tidak saja berinteraksi dengan elemen-elemen dalam organisasi, tetapi juga harus tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di luar organisasi (Hasibuan, 2012: 126). Walau demikian ada hal-hal yang harus selalu dijaga dan tidak boleh berubah, yaitu tanggung jawab, rasa hormat, integritas, kejujuran, dll.

Tanggung jawab terkait erat dengan upaya mewujudkan komitmen, rasa hormat harus ditunjukkan kepada setiap orang yang berhubungan dengan kita, integritas dengan menggunakan standar tertinggi harus diwujudkan dalam setiap tindakan, dan selalu akurat dan jujur dalam berkomunikasi. Hal itu karena komitmen terhadap nilai-nilai kejujuran, integritas, rasa hormat dan tanggung jawab yang tinggi yang akan dapat mempersatukan seluruh elemen secara global dan dapat memupuk standar etika yang tinggi dalam berhubungan antara satu sama lain, dengan pelanggan, dengan semua *stakeholder* dan dengan mitra bisnis.

2.2. Penelitian Terdahulu

Anita Gunawan (2006) yang melakukan penelitian gaya kepemimpinan lintas generasi terhadap keluarga pemilik toko obat di Malaysia menyatakan Gaya kepemimpinan generasi pertama cenderung transaksional, dan gaya kepemimpinan generasi kedua cenderung transformasional. Ellen Behrstock Matthew Clifford (2009), yang meneliti minat Gen Y terhadap profesi guru di Amerika Serikat menghasilkan temuan bahwa Gen Y mempunyai komitmen yang kuat untuk berprestasi dan mengubah dunia menjadi lebih baik. Gen Y juga akan

menjadi pendidik dengan karakter yang kuat dan dapat membantu generasi masa depan untuk menjalani kehidupan lebih bermakna.

Erica I. Lisbon (2010), yang meneliti preferensi kerja antar generasi, dengan responden Gen Y, menghasilkan temuan, bahwa pemimpin harus menyesuaikan cara pendekatan yang sesuai untuk mempertahankan bakat terbaik dalam angkatan kerja di multi generasi. Alfida Fawazi (2012) yang meneliti ekspektasi kerja Gen X dan Gen Y di PT. Samudera Indonesia menunjukkan adanya pengaruh secara signifikan terhadap efektivitas strategi rekrutmen di PT. Samudera Indonesia.

Camille Ramirez (2012) yang melakukan penelitian atas 10 (sepuluh) *holding management roles* di Amerika Serikat, hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin generasi Y harus mampu mempersiapkan kepemimpinan dengan beradaptasi dan berubah sesuai kebutuhan multi generasi dalam lingkungan kerja. Sementara Irving Lutungan dkk (2014) yang melakukan penelitian terhadap *Middle-Senior Management* dengan *corporate level* pada kantor pusat Bank Jakarta dan Tangerang, menghasilkan temuan tentang pentingnya faktor intern dan pelibatan pihak eksternal dalam pengelolaan Gen Y, dan pentingnya sikap proaktif untuk mendekati Gen Y sedini mungkin guna memastikan keterlibatan mereka dalam industri perbankan.

Dari beberapa penelitian tersebut jelas terlihat ada beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian penulis. Persamaan yang nyata adalah objek penelitiannya, sama-sama meneliti Gen Y. Tetapi berbeda dengan penelitian terdahulu yang masih menempatkan Gen Y sebagai

generasi yang dipimpin, penelitian penulis sudah menempatkan Gen Y sebagai pemimpin.

Hasil penelitian selengkapnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.1: Ringkasan Penelitian Terdahulu

NO	PENULIS	JUDUL	HASIL PENELITIAN	RESPONDEN	METODE PENELITIAN
1.	Gunawan, Anita,	Analisis Perbedaan Gaya Kepemimpinan Lintas Generasi dalam Bisnis Keluarga di Toko Obat Malaysia. Indonesia.	Gaya kepemimpinan generasi pertama cenderung transaksional. Gaya kepemimpinan generasi kedua cenderung transformasional	Keluarga pemilik toko obat di Malaysia	Kuantitatif, korelasi <i>product moment</i>
2	Ellen Behrstock Matthew Clifford, 2009.	<i>Leading Gen Y Teachers: Emerging Strategies for School Leaders</i>	Gen Y mempunyai komitmen yang kuat untuk berprestasi dan mengubah dunia menjadi lebih baik. Gen Y akan menjadi pendidik dengan karakter yang kuat dan dapat membantu generasi masa depan untuk menjalani kehidupan lebih bermakna.	Gen Y Amerika Serikat	Kuantitatif, survei
3	Erica I. Lisbon, 2010.	<i>A Study of Leadership Preferences by Generation</i>	Pemimpin harus menyesuaikan cara pendekatan yang sesuai untuk mempertahankan bakat terbaik dalam angkatan kerja di multi generasi	Pekerja Gen Y	Kuantitatif, survei komparasi

NO	PENULIS	JUDUL	HASIL PENELITIAN	RESPONDEN	METODE PENELITIAN
4	Alfida Fawazi, 2012.	Analisis pengaruh Ekspektasi kerja Gen X dan Gen Y terhadap Efektivitas Strategi Rekrutmen di PT Samudera Indonesia.	Ekspektasi kerja generasi X dan generasi Y memiliki pengaruh secara signifikan terhadap efektivitas strategi rekrutmen di PT. Samudera Indonesia.	Generasi X dan Generasi Y di PT Samudera Indonesia	Kuantitatif, regresi dan korelasi Spearman
5	Camille Ramirez, 2012.	<i>Generation Y Leadership: A Qualitative Phenomologic al Study of Virtual Socialization Relationship.</i>	Pemimpin generasi Y harus mampu mempersiapkan kepemimpinan dengan beradaptasi dan berubah sesuai kebutuhan multi generasi dalam lingkungan kerja	<i>Ten holding management roles</i> di Amerika Serikat	Kualitatif, fenomenologi
6	Irving Luntungan, Ade Vitayala, S. Hubies, Euis Sunarti, Agus Maulana, 2014	Strategi Pengelolaan Generasi Y di Industri Perbankan.	Pentingnya sikap proaktif untuk mendekati Generasi Y sedini mungkin guna memastikan keterlibatan mereka dalam industri perbankan.	<i>Middle-Senior Management</i> dengan <i>corporate level</i> pada kantor pusat Bank Jakarta dan Tangerang	Kualitatif, <i>cross-sectional</i> eksploratoris

Sumber: dari berbagai jurnal

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Untuk mengetahui atau menelaah bagaimana Gen Y dapat memberikan kontribusi yang optimal kepada PT. Perusahaan Listrik Negara Area Pengatur Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (PLN APD Jateng &DIY) dalam mewujudkan target pembangunan pembangkit sebesar 35.000 MW daya listrik di Indonesia, khususnya pada aspek kepemimpinan. Agar temuan kepemimpinan yang diteliti sesuai dengan butir-butir rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, maka digunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan desain fenomenologis.

Pendekatan kualitatif fenomenologi dipilih untuk menggambarkan pengalaman hidup, perspektif, dan konsep dari pemimpin Gen Y masa depan yang dipersiapkan untuk peran kepemimpinan, terkait dengan interaksi sosial mereka dalam organisasi masing-masing (Leedy &Ormrod, 2010; Shank, 2006). Kerangka konseptual untuk penelitian fenomenologi memungkinkan peneliti menggunakan data yang dikumpulkan untuk mengidentifikasi kemungkinan korelasi atau pola berdasarkan asumsi awal.

Creswell (2005) menyebut studi kualitatif sebagai penelitian 'lembut', karena wawancara bergantung pada perspektif subjektif peserta yang dikumpulkan melalui pertanyaan umum, dan data yang dikumpulkan dari wawancara lisan dapat dianalisis dengan cara yang subyektif bias.

Prinsip dalam penelitian adalah membicarakan tentang paradigma atau perspektif yang digunakan sebagai sandaran dalam penelitian. Paradigma atau perspektif secara sederhana sering diartikan sebagai sudut pandang atau cara pandang. Thomas Kuhn mendefinisikan paradigma sebagai suatu pandangan mendasar tentang apa yang menjadi pokok persoalan (*subject matter*) dari suatu cabang ilmu (dalam Alimandan, 1985: 4).

Salah satu gagasan terpenting dari paradigma fenomenologi yang menjadi landasan pemikiran dalam penelitian kualitatif adalah bagaimana seharusnya peneliti memandang realitas sosial, fakta sosial atau fenomena sosial yang menjadi masalah dalam penelitian. Realitas itu tidak semata-mata bersifat tunggal, objektif, terukur (*measurable*), dan dapat ditangkap oleh pancaindera sebagaimana pandangan dari paradigma positivisme. Menurut paradigma fenomenologi, realitas itu bersifat ganda atau dualisme dan subyektif interpretatif atau hasil penafsiran subyektif. Penelitian kualitatif fenomenologi bertujuan untuk menginterpretasikan tindakan sosial peneliti dan orang lain sebagai sesuatu yang bermakna (dimaknai) serta dapat merekonstruksi kembali turunan makna (makna yang digunakan saat berikutnya) dari tindakan yang bermakna pada komunikasi inter subyektif individu dalam dunia kehidupan sosial (Rini Sudarmanti, 2005).

Peneliti dalam pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi-situasi tertentu. Sosiologi fenomenologis pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh pandangan Edmund Husserl dan Alfred Schultz. Pengaruh lainnya berasal dari Weber yang memberi tekanan pada *verstehen*, yaitu pengertian interpretatif

terhadap pemahaman manusia. Fenomenologi tidak berasumsi bahwa peneliti mengetahui arti sesuatu bagi orang-orang yang sedang mereka teliti.

3.2. Fokus Penelitian

Creswell (1998) mengemukakan, pendekatan fenomenologi menunda semua penilaian tentang sikap yang alami sampai ditemukan dasar tertentu. Penundaan ini biasa disebut *epoche* (jangka waktu). Konsep *epoche* adalah membedakan wilayah data (subjek) dengan interpretasi peneliti. Konsep *epoche* menjadi pusat dimana peneliti menyusun dan mengelompokkan dugaan awal tentang fenomena untuk mengerti tentang apa yang dikatakan oleh responden. Penetapan fokus akan menggambarkan arti sebuah pengalaman hidup untuk beberapa orang tentang sebuah konsep atau fenomena. Orang-orang yang terlibat dalam menangani sebuah fenomena melakukan eksplorasi terhadap struktur kesadaran pengalaman hidup manusia.

Peneliti fenomenologi, menurut Husserl (Creswell, 1998), berusaha mencari tentang hal-hal yang perlu (esensial), struktur invarian (esensi) atau arti pengalaman yang mendasar, dan menekankan pada intensitas kesadaran dimana pengalaman terdiri hal-hal yang tampak dari luar dan hal-hal yang berada dalam kesadaran masing-masing berdasarkan memori, *image* dan arti.

Fokus penelitian pada penelitian ini adalah tentang kepemimpinan Gen Y dalam melanjutkan estafet kepemimpinan di Perusahaan Listrik Negara, (PLN) khususnya PLN Area Pengatur Distribusi (APD) Jateng & DIY, dalam merealisasikan dan menyelesaikan pembangunan pembangkit sebesar 35.000

MW daya listrik di Indonesia beserta sarana transmisi dan distribusi daya listrik yang semakin meningkat.

3.3. Sumber Data

Lofland (1974) mengemukakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Yang dimaksud dengan kata-kata dan tindakan di sini yaitu kata-kata dan tindakan yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber utama (primer). Sumber data lainnya bisa merupakan sumber tertulis (sekunder) dan dokumen seperti foto.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui pengamatan dan wawancara dengan partisipan. Peneliti mewawancarai informan untuk menggali informasi mengenai profesinya sebagai pemimpin dan karyawan perusahaan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data tambahan berupa informasi yang melengkapi data primer. Data tambahan yang dimaksud meliputi dokumen atau arsip didapatkan dari berbagai sumber, foto pendukung yang sudah ada, maupun yang dihasilkan sendiri, serta data yang terkait dengan penelitian ini.

Sumber dan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, sampel sumber data dipilih dan menggunakan perspektif *emic*, artinya mementingkan pandangan

informan. Peneliti tidak bisa memaksakan kehendaknya untuk mendapatkan data yang diinginkan.

3.4. Profil Partisipan

Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas atau fenomena sosial yang bersifat unik atau kompleks. Oleh karena itu, prosedur penentuan sampel yang paling penting adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu sesuai dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian ini sampling yang diambil adalah semua Asisten Manajer Gen Y sebanyak 4 orang dan semua pegawai Gen X yang menduduki posisi struktural sebanyak 3 orang di PLN APD JTY. Dengan memanfaatkan informan-informan kunci untuk mengantarkan peneliti pada anggota kelompok atau orang yang distudi. Burgess (1982) menjelaskan bahwa informan-informan kunci pada penelitian lapangan tidak hanya menyediakan data yang detail dan rinci dari suatu *setting* khusus, tetapi juga membantu peneliti menemukan informan kunci lainnya atau membuka akses pada responden yang akan diteliti.

Dalam hal ini, fokus peneliti adalah tentang kepemimpinan Gen Y dalam melanjutkan estafet kepemimpinan di PLN, khususnya PLN APD Jateng & DIY, di mana obyeknya adalah pimpinan dan pekerja PLN APD Jateng & DIY dari Gen Y, yang sudah, sedang, dan akan menjalankan estafet kepemimpinan di PLN pada masa mendatang, sekaligus menjadi bagian dari narasumber dalam penelitian ini. Sampel yang dipilih berjumlah 7 (tujuh) orang yang bekerja di PLN APD Jateng & DIY dari Gen Y, yang kriterianya telah ditentukan oleh peneliti. Kriteria yang

ditentukan berupa lamanya masa kerja di PLN APD Jateng & DIY lebih dari 2 (dua) tahun, dan memegang posisi penting serta mengetahui tentang kegiatan pelatihan yang diadakan di PLN Jawa Tengah & DIY. Hal ini karena pekerja Gen Y dengan kriteria itu dianggap sudah benar-benar memahami pola estafet kepemimpinan yang ada atau berlangsung di PLN.

Untuk menunjang keberhasilan penelitian ini, informan dipilih dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Seluruh Asisten Manajer PLN APD Jateng & DIY sebanyak 4 orang Gen Y;
- b. Supervisor Bidang PLN APD Jateng & DIY sebanyak 3 orang Gen X.

3.5. Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data yang utama adalah observasi partisipan, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan gabungan ketiganya atau triangulasi (Sugiyono, 2011). Menurut Paton (2002, ada tiga cara dalam pengumpulan data kualitatif, yaitu wawancara (*interview*), observasi (*observation*), dan studi dokumen (*written documents*). Patton menjelaskan pengumpulan data kualitatif sebagai berikut:

- a. Wawancara (*interview*)

Wawancara (*interview*) adalah proses interaksi yang melibatkan tanya jawab antara dua belah pihak, paling tidak salah satu di antaranya memiliki tujuan yang telah ditentukan. Wawancara bermaksud memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang

diteliti, dan bermaksud untuk melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, karena suatu hal tidak dapat dilakukan dengan pendekatan lain.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan pedoman umum, yang mengutamakan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan. Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek-aspek yang harus dibahas, sekaligus menjadi daftar pengecek (*check list*) apakah aspek-aspek relevan untuk dipertanyakan.

Tabel 3.1. Daftar Partisipan Penelitian

No	Demografi	Gen X			Gen Y			
1	Inisial	MI	BS	AP	GA	MH	AT	AR
2	Jenis Kelamin	L	L	L	L	L	L	L
3	Umur	50th	46th	50th	32th	33th	32th	30th
4	Pendidikan Terakhir	D3	D3	S1	S1	S1	S1	S1
5	Jabatan	Spv DCC1	Spv DCC2	Spv DCC3	Asman SDM&Keu	Asman Opsidis	Asman Har GI	Asman SCADATEL
6	Lama Bekerja	31th	27th	31th	6th	8 th	6th	6th
7	Agama	Islam	Islam	Islam	Hindu	Islam	Islam	Islam

b. Observasi

Patton (2002) menjelaskan bahwa observasi atau pengamatan merupakan metode pengumpulan data yang penting atau esensial dalam penelitian, terutama penelitian dengan pendekatan kualitatif. Tujuan dilakukan observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas, tingkah laku, percakapan, interaksi interpersonal, dan aspek lainnya yang dapat diamati. Dalam penelitian ini, yang diamati adalah konteks, intonasi suara, reaksi subyek dalam menjawab pertanyaan, ekspresi wajah, dan lain-lain. Hasil observasi dapat bermanfaat untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kasus yang diteliti, dan menunjang hasil wawancara.

Sesuai dengan fokus penelitian, maka yang dijadikan sampel sumber data dan teknik pengumpulan data dan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan data tentang kepemimpinan Gen Y di PLN Area Pengatur Distribusi (APD) Jateng & DIY, sumber datanya adalah *stakeholder* pada PLN. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan studi dokumentasi, observasi, dan wawancara dengan *stakeholder* PLN.
2. Untuk mendapatkan data tentang kepemimpinan Gen Y di lapangan, sumber datanya adalah pekerja yang bekerja di PLN APD Jateng & DIY. Teknik pengumpulan datanya adalah studi dokumentasi dan wawancara dengan pekerja di PLN APD Jateng & DIY.

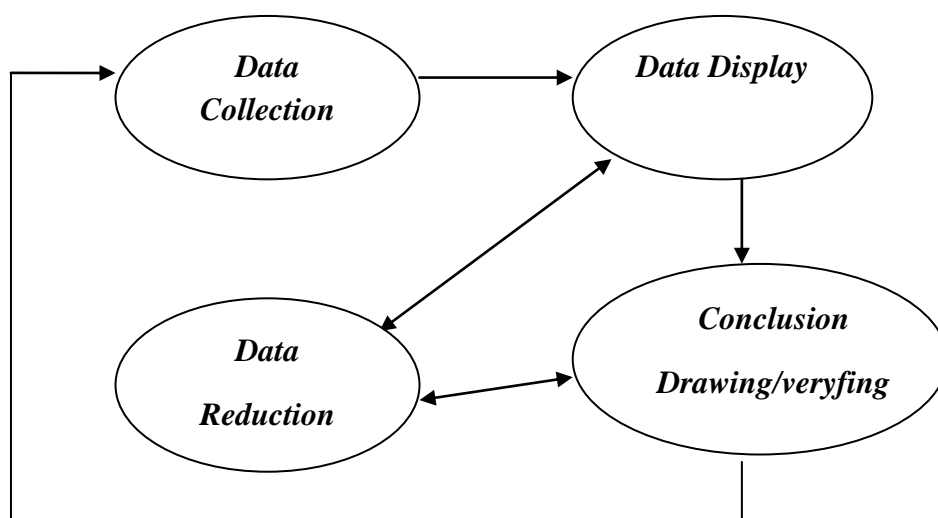
3.6. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang utama adalah peneliti sendiri, tetapi setelah fokus peneliti menjadi jelas mungkin akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat digunakan untuk menjangkau data pada sumber data yang lebih luas, dan mempertajam serta melengkapi data hasil pengamatan dan observasi.

3.7. Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles, Huberman, dan Spredley (Sugiyono, 2011) yang mengatakan bahwa aktivitas dalam analisa data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas. Aktivitas dalam analisa data, yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing* atau *verification*.

Langkah-langkah analisa ditunjukkan dalam gambar berikut ini:



Gambar 3.1. Proses Analisa Data

Spradly (dalam Sugiyono, 2011) lebih lanjut mengatakan, teknik analisa data disesuaikan dengan tahapan dalam penelitian. Tahap penjelajahan dengan teknik pengumpulan data *grand tour question*, analisa data dilakukan dengan analisa domain. Tahap penentuan fokus analisa data dilakukan dengan analisa taksonomi. Tahap seleksi, analisa data dilakukan dengan analisa komponensial. Selanjutnya untuk sampai menghasilkan judul dilakukan dengan analisa tema.

3.8. Teknik Pengolahan Data

Sugiyono (2011) menjelaskan teknik pengolahan data sebagai berikut:

a. Coding

Peneliti membaca dan mengidentifikasi topik penting seluruh hasil wawancara. Peneliti juga melakukan koding terhadap istilah-istilah atau penggunaan kata atau kalimat yang relevan. Dalam hal pemberian koding perlu juga dicatat konteks mana istilah itu muncul.

b. Klasifikasi Data

Klasifikasi terhadap koding dilakukan dengan melihat sejauh mana satuan makna berhubungan. Klasifikasi ini dilakukan untuk membangun kategori dari setiap klasifikasi.

c. Kategorisasi

Data yang telah diklasifikasikan kemudian dibuat kategori. Jika dalam suatu kategori terdapat banyak data sehingga pencapaian akan lama, maka akan dibuat sub kategori.

- d. Menganalisa suatu makna dalam kategori.
- e. Mencari hubungan antar kategori.
- f. Membuat laporan di mana hasil analisa dideskripsikan dalam bentuk draft laporan penelitian.

3.9. Validasi Data

Validasi data dalam penelitian kualitatif menurut Creswell (2015) adalah penilaian akurasi dari hasil penelitian yang telah dideskripsikan oleh peneliti dan partisipan. Validasi dalam penelitian kualitatif memiliki kekuatan karena penelitian dilakukan dalam jangka waktu yang lama, dengan pendekatan kepada partisipan, dan deskripsi yang terperinci. Meski demikian penelitian kualitatif sering kali diragukan karena beberapa alasan. Menurut Bungin (2007) keraguan kebenaran dalam penelitian kualitatif karena subjektivitas peneliti, metode penelitian yang digunakan (wawancara dan pengamatan) mempunyai kelemahan apabila tanpa kontrol, sumber data yang kurang kredibel. Oleh sebab itu diperlukan uji validitas dalam penelitian kualitatif untuk menghindari ketidaksesuaian instrumen dalam penelitian.

Menurut Denzim (dalam Bungin, 2007) pengujian validasi penelitian dapat dengan menggunakan triangulasi kejujuran peneliti. Triangulasi kejujuran peneliti digunakan untuk menguji subjektivitas, kejujuran, dan kemampuan merekam data dalam penelitian. Cara yang dapat digunakan adalah dengan meminta peneliti lain untuk melakukan penelitian di tempat yang sama atau dengan cara lain untuk melakukan proses verifikasi. Penelitian ini menggunakan

validasi kejujuran peneliti dengan cara *check list* pada tabel validasi sebagai media verifikasi hasil wawancara dan kemudian ditanda tangani oleh narasumber.

Menurut Daymon & Holloway (2011), ada beberapa cara untuk menunjukkan kualitas dan kredibilitas suatu data dan riset. Yang peneliti lakukan adalah dengan melakukan *Member Check*.

Melakukan *member check* (Denzin & Lincoln, 2005) berarti mencocokkan pemahaman mengenai data dengan orang-orang yang dikaji, dengan mengulangi atau memparafrasekan (menyatakan kembali dengan bahasa sendiri). *Member check* dalam penelitian ini dilakukan kepada beberapa partisipan di dalam pertemuan partisipan dengan peneliti.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum PT. PLN APD Jateng & DIY

Organisasi Area Pengatur Distribusi (APD) Jateng & DIY merupakan unit organisasi PLN setingkat Area, berada dibawah naungan PT. Perusahaan Listrik Negara Distribusi Jawa Tengah & Daerah Istimewa Yogyakarta (PT. PLN DJTY). Dasar pembentukan organisasi APD Jateng & DIY adalah SK Direksi PLN nomor 260.K/DIR/2007 tentang Organisasi PT PLN (Persero) APD Semarang pada PT. PLN Distribusi Jateng & DIY. Fungsi dan Tugas Pokok APD adalah merencanakan, melaksanakan dan melakukan evaluasi serta membuat laporan atas kegiatan operasi *Supervisory Control and Data Acquisition* dan telekomunikasi (SCADATEL), sistem distribusi dan gardu induk didaerah kerjanya secara efisien dengan mutu dan keandalan yang baik untuk mencapai kinerja unit. Adapun target kinerja APD JTY terlihat seperti pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Target Kinerja APD JTY

NO	INDIKATOR KINERJA	FORMULA	SATUAN	BOBOT	TARGET 2017		
					Realisasi	Persentase	
I	PELANGGAN				Target 1 tahun		
II	PRODUK DAN LAYANAN			55			
1	Efektivitas keypoint (recloser)	$\frac{\text{Jumlah gangguan PMT trip karena gagal recloser}}{\text{Total aset keypoint (recloser\&LBS)}}$	kali	9	20,00	24,00	20
2	Rasio integrasi keypoint	$\frac{\text{Jumlah keypoint terintegrasi (recloser\&LBS)}}{\text{Total aset keypoint (recloser\&LBS)}}$	%	2	100	-	100
3	Jumlah Gangguan Cubicle 20 kV	Jumlah gangguan kubikel 20 kV	kali	8	8,00	-	8
4	Penyulang trip menjatuhkan Trafo	Jumlah kali gangguan penyulang trip menjatuhkan trafo 150/20 kV	kali	8	1	-	1
5	Recovery Time	$\frac{\text{Lama penyelesaian pemulihan gangguan JTM} \times 100\%}{\text{Jumlah gangguan JTM}}$	%	8	70	71	70
6	Penormalan Gangguan/Kerusakan Peralatan Kubikel dan Keypoint:						
	- Temporer	lama penyelesaian kerusakan peralatan kubikel dan keypoint diluar komponen PMT per kerusakan aset	hari	2	2	-	2
	- Permanen	lama penyelesaian kerusakan peralatan kubikel dan keypoint pada komponen PMT per kerusakan aset	hari	2	5	-	5
7	Respon Time Gangguan/Kerusakan Peralatan:						
	a. Kubikel outgoing 20 KV	Lama respon gangguan pada kubikel outgoing 20 KV	menit	2	45,0	-	45,0
	b. Keypoint	Lama respon gangguan pada keypoint	menit	2	45,0	-	45,0
8	Kegagalan fungsi RC Scada per PMT Trip	$\frac{\text{Jumlah gagal command RC PMT} \times 100\%}{\text{Jumlah gangguan PMT Trip}}$	%	5	0,45	0,08	0,25
9	Kegagalan fungsi Command Keypoint	$\frac{\text{Jumlah gagal command RC Keypoint} \times 100\%}{\text{Jumlah gangguan PMT Trip}}$	%	5	3,20	3,78	2,00
10	ENS (Energy Not Supply)	Lama padam x energi hilang selama padam	MWH	2	59,3	107,0	59,3
III	SDM			9			
1	HCR	Juklak SDM	%	3	100	100	100
2	OCR	Juklak SDM	%	3	100	100	100
3	OWM	Juklak SDM	%	3	100	100	100
V	KEUANGAN DAN PASAR			26			
1	Perputaran material (ITO)	$\frac{\text{Jumlah pemakaian material}}{\text{Jumlah saldo rata-rata material}}$	kali	9	9,28	0,17	9,28
2	Penyerapan Disburse AI	Realisasi Bayar Pagu SKKI	%	9	95	-	95,00
3	Efektifitas Biaya Pemeliharaan	$\frac{\text{Biaya pemeliharaan (AQ pos 5.3)}}{\text{Total Aset Bruto (neraca)}}$	%	8	6,80%	7,2%	6,80
VI	KEPEMIMPINAN			10			
1	Maturity ERM	Jumlah nilai pengurang berdasarkan hasil temuan	%	5	100	100	100
2	implementasi K2	Maturity Level Pencapaian K2	%	5	100	100	100
3	Temuan Auditor Internal	Jumlah nilai pengurang berdasarkan hasil temuan	max - 10				
4	Kepatuhan	Jumlah nilai pengurang dari unsur kepatuhan pelaporan ke Kantor Pusat	max - 10				
TOTAL				100			

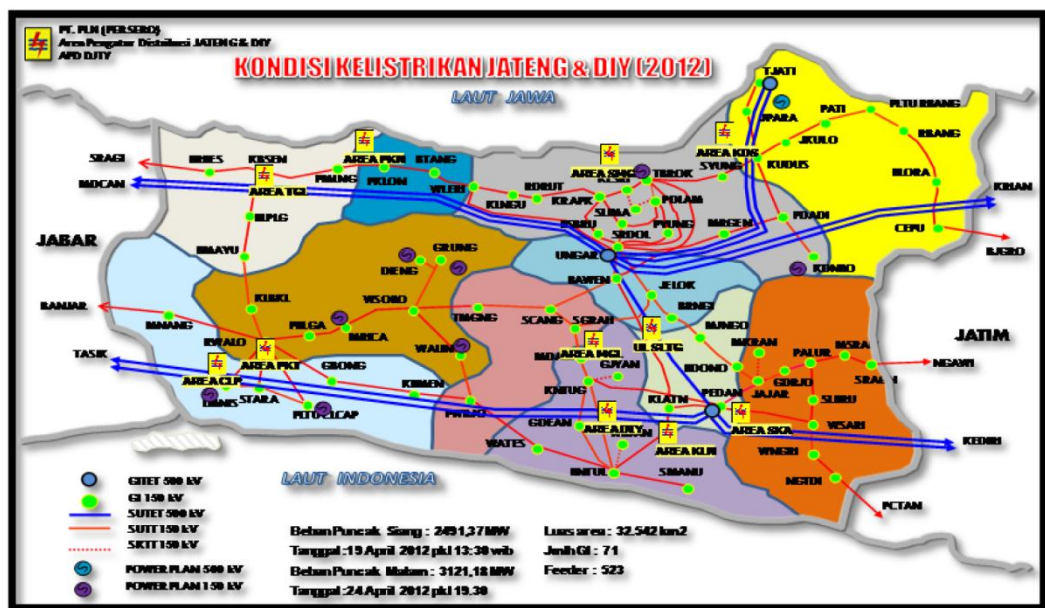
4.1.2. Wilayah Kerja

Wilayah kerja PT. PLN APD Jateng & DIY secara geografis meliputi dua propinsi yaitu Jawa Tengah dan D.I.Yogyakarta. Luas daerah masing-masing propinsi ditampilkan dalam Tabel 4.2, dan peta wilayah APD Jateng & DIY dalam Gambar 4.2.

PT. PLN APD Jateng & DIY memiliki 72 Gardu Induk, 2500 lebih jaringan tegangan menengah yang beroperasi secara *remote* yang tersebar se Jawa Tengah & DIY. Dengan luas wilayah satu propinsi tersebut menjadi tantangan tersendiri karena dikelola oleh pemimpin Gen Y. Luas daerah wilayah operasi PLN APD Jateng & DIY dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Luas Daerah Jateng & DIY

PROPINSI	LUAS DAERAH (km ²)
JAWA TENGAH	32.548
DIY	3.186
TOTAL	35.734

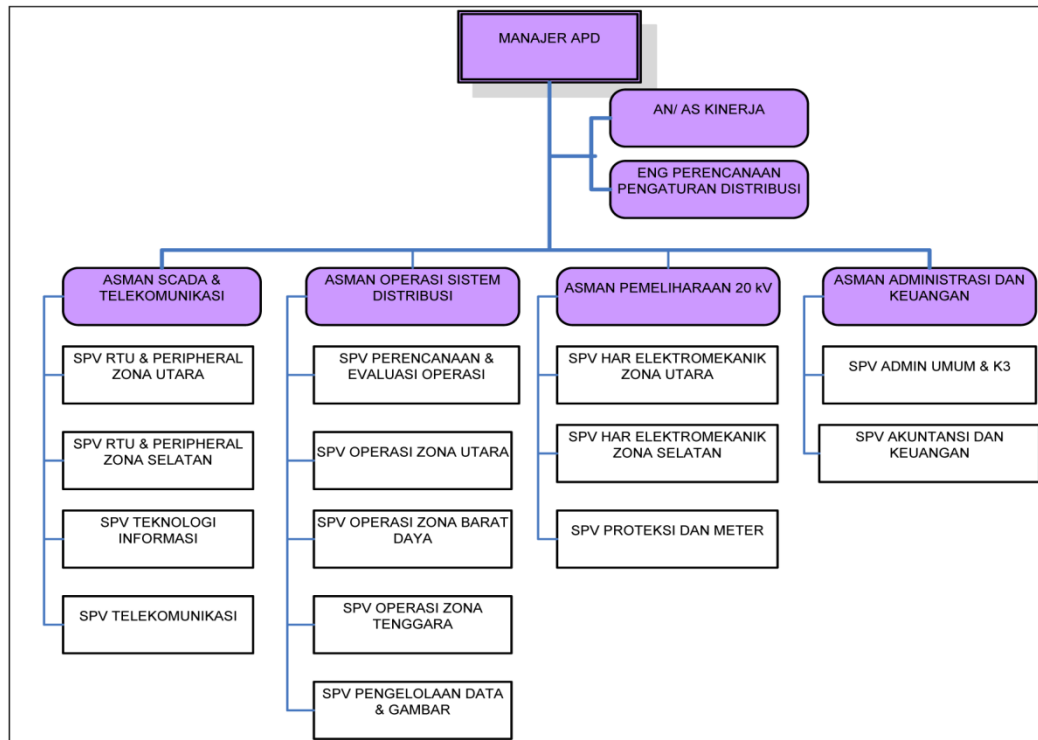


Gambar 4.1. Peta Wilayah Kerja APD Jateng & DIY

4.1.3. Struktur Organisasi APD Jateng & DIY

Struktur organisasi PT PLN (Persero) Area Pengatur Distribusi (APD) Jateng & DIY ditampilkan pada Gambar 4.2. PT. PLN APD Jateng & DIY terdiri dari 4 (empat) bidang yang berada langsung di bawah manajer, yaitu

terdiri dari Operasi Sistem Distribusi, SCADA dan Telekomunikasi, Pemeliharaan 20 kV, serta Administrasi dan Keuangan.



Gambar 4.2. Struktur Organisasi APD Jateng & DIY

4.1.4. Visi APD Jateng & DIY

Visi APD Jateng & DIY adalah diakui sebagai Unit Pengatur Distribusi yang mampu mengoperasikan Sistem Distribusi 20 kV setara Kelas Dunia dengan bertumpu pada Kemajuan Teknologi dan Potensi Insani.

4.1.5. Misi APD Jateng & DIY

Untuk mencapai Visi diperlukan Misi, dalam hal ini Misi Unit Perusahaan PT. PLN (Persero) APD Jateng & DIY adalah:

1. Mengoperasikan Sistem Distribusi 20 kV secara Profesional untuk menciptakan Keandalan Sistem Distribusi.

2. Menjamin kualitas sisi Sumber Tenaga Listrik Sistem Distribusi 20 kV PLN Distribusi Jateng & DIY (*outgoing*) sesuai standar PLN.
3. Menjadikan Sistem SCADA PT. PLN APD Jateng & DIY sebagai tulang punggung pengoperasian Sistem Distribusi 20 kV PT. PLN Distribusi Jateng & DIY.
4. Menjadikan PT. PLN APD Jateng & DIY sebagai *Knowledge Center* dalam pengelolaan SDM di PLN Distribusi Jateng & DIY.

Jika dilihat dari visi dan misi PLN APD Jateng & DIY menggambarkan tujuan perusahaan yang akan dicapai adalah setara dengan perusahaan dengan pengelolaan dan pelayanan kelas dunia.

4.1.6. Kriteria Standar Pelayanan

Untuk menjamin mutu dan keandalan serta untuk memenuhi kebutuhan listrik masyarakat sesuai perkembangan beban, PT. PLN APD Jateng & DIY mengacu pada kriteria standar pelayanan sebagai berikut:

1. Beban penyulang utama 20 kV maksimum sebesar 60% dari *settingnya*. Dengan demikian, pada saat terjadi gangguan atau pekerjaan yang membutuhkan pelimpahan beban, beban penyulang dapat melimpah seluruhnya dan meminimalisir terjadinya pemadaman.
2. Dengan pertimbangan pada butir (a), maka jumlah ideal penyulang pada trafo tenaga dengan kapasitas 60 MVA adalah sebanyak 9 buah, trafo 30 MVA sebanyak 5 buah penyulang, trafo 20 MVA sebanyak 3 buah penyulang dan trafo 16 MVA sebanyak 2 buah penyulang.
3. Kapasitas maksimum gardu induk 3 x 60 MVA.

4.2. Penyajian Data

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Peneliti mendapatkan data primer dan sekunder dari PT. Perusahaan Listrik Negara Area Pengatur Distribusi Jawa Tengah & Daerah Istimewa Yogyakarta (PT. PLN APD Jateng & DIY) melalui beberapa cara. Data primer didapatkan melalui pengamatan dan wawancara langsung, data sekunder didapatkan melalui studi dokumen yang salah satunya berupa Struktur Organisasi PT. PLN APD Jawa Tengah & DIY, pengambilan beberapa foto wawancara dengan informan maupun lokasi penelitian, berikut aktivitasnya. Beberapa data dan informasi juga diperoleh dari *natural setting* (kondisi alamiah) di mana peneliti secara langsung melihat dan mengamati kegiatan operasional perusahaan dan melakukan wawancara dengan para karyawan atau pelaku kegiatan operasional.

Pengambilan data primer dan informasi utama didapatkan melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan beberapa nara sumber yang diyakini dapat memberikan data dan informasi untuk tujuan penelitian ini. Para nara sumber tersebut mewakili manajemen menengah (*middle management*) sampai manajemen bawah (*botton management*).

4.2.1. Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan melalui proses pengumpulan data hasil wawancara, selanjutnya data tersebut direduksi dan disajikan dalam bentuk deskriptif naratif. Berikutnya penarikan kesimpulan melalui kegiatan interpretasi, yakni menemukan makna data yang telah disajikan. Untuk memenuhi keabsahan data penelitian, dilakukan triangulasi dengan sumber data, dan dilakukan *member*

chek, yakni proses pengecekan data yang didapatkan peneliti kepada pemberi data atau nara sumber.

Pada proses analisis data dengan pendekatan kualitatif, analisis dilakukan terhadap data hasil wawancara, data hasil pengamatan langsung, dan data hasil studi dokumen. Analisis data diproses dengan cara menyusun data agar dapat ditafsirkan. Penyusunan data dengan menggolongkannya menurut topik, pertanyaan, kategori, parameter dan dimensi yang sudah ditetapkan peneliti. Analisis data dilakukan melalui proses penyusunan dan penyederhanaan data agar mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Melalui analisis data kualitatif diharapkan akan dapat mengungkap dan memberikan informasi yang akurat sehingga dapat membantu proses interpretasi terhadap data dan informasi yang didapatkan. Selain itu juga diharapkan dapat diperoleh makna, fakta, gambaran fenomena, dan hubungan fenomena dalam konteks kepemimpinan Gen Y dan Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY, terutama yang terkait dengan wawasan pengalaman mereka, perspektif, dan konsep yang berkaitan dengan pola kepemimpinan dan perubahan manajemen. Termasuk menciptakan kesadaran dalam organisasi akan kebutuhan untuk mengembangkan kepemimpinan Gen Y masa depan yang akan mempertahankan, mengembangkan, dan menggabungkan hubungan sosial di dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti memaparkan hasil analisis penelitian di bawah ini berdasarkan parameter fungsi dan tugas kepemimpinan sebagaimana diutarakan oleh Salacuse, 2006.

4.2.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Hasil penelitian dilaporkan dalam bentuk narasi. Persepsi responden terhadap rumusan masalah penelitian dan pertanyaan penelitian secara umum mengacu pada tujuh fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Salacuse (2006). Tujuh fungsi utama kepemimpinan tersebut adalah: 1) mengarahkan anggota sesuai tujuan organisasi, 2) mengintegrasikan dan mensinergikan tim, 3) melakukan mediasi dan mengelola konflik, 4) mendidik dan mengembangkan kompetensi bawahan, 5) memotivasi, 6) mewakili organisasinya dan 7) membangun kepercayaan.

Panduan tujuh fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Salacuse (2006) dalam bukunya *Leading Leaders* itu untuk memudahkan menjawab pertanyaan penelitian yang merujuk pada rumusan masalah, yakni (1) bagaimana kepemimpinan Gen X dalam menyiapkan kaderisasi untuk menghadapi perubahan, dan (2) bagaimana kepemimpinan Gen Y dalam menjawab tantangan target perusahaan dalam menghadapi perubahan.

Paparan deskripsi hasil dilakukan dengan membuat pengelompokan antara responden kelompok pemimpin Gen X dan responden kelompok pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY. Penggolongan responden ke dalam kelompok yang berbeda untuk menyesuaikan dengan pertanyaan penelitian yang bersifat komparatif antara kelompok pemimpin Gen X dan kelompok pemimpin Gen Y. Selanjutnya responden kelompok Gen Y ditandai dengan kode Y-1 untuk Angga Rajasa, Y-2 untuk Agus Tri Yulianto, Y-3 untuk Munawir, dan Y-4 untuk Gede

Ayusta. Untuk responden kelompok Gen X ditandai dengan kode X-1 untuk Bambang BS, X-2 untuk Mustofa Kamal, dan X-3 untuk Ary Priyatna.

4.2.2.1. Cara Memimpin

Sebuah organisasi bukan berisikan robot-robot yang dapat diperintah begitu saja. Organisasi berisikan individu-individu yang berbeda-beda keinginan dan minat. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu mengarahkan seluruh anggotanya untuk bergerak ke arah tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan wawancara mendalam dan pengamatan yang peneliti lakukan terhadap responden mengenai bagaimana cara responden mengarahkan atau cara responden memimpin bawahan atau anggota agar sesuai dengan tujuan organisasi, diperoleh hasil yang hampir serupa antara jawaban responden kelompok Gen X dan responden kelompok Gen Y.

4.2.2.1.1. Anak buah paham dengan tujuan organisasi.

Dinyatakan oleh responden kelompok Gen Y dan Gen X. Adapun kutipan jawabannya sebagai berikut:

“ anggota tim saya paham. Ada CoC (*code of conduct*) dua minggu sekali, ada grup WA (WhatsApp), dan setiap ada informasi terbaru selalu diinformasikan melalui email maupun grup WA” (Y-1)

“Paham, masing-masing staf sudah melaksanakan pekerjaan yang mendukung tujuan organisasi” (Y-2)

“.....staf bagian operasi sudah memahami tujuan organisasi. Saya tahu melalui diskusi non formal maupun melalui CoC” (Y-3)

“.....anak buah saya tidak paham 100 persen beberapa orang belum memperlihatkan kedisiplinan” (Y-4)

“paham tahu dari perilaku ataupun respon terhadap pekerjaan” (X-1)

“paham, kami lakukan tanya jawab” (X-2)

“paham semua karyawan sudah mengetahui” (X-3)

4.2.2.1.2. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

“..... membuat analisa-analisa penyebab *gap* terhadap tujuan yang tidak tercapai pada tahun lalu atau kinerja sebelumnya. Kemudian membuat rencana kerja yang akan dilaksanakan. Lalu membuat jadwal pelaksanaan serta *person in charge* (PIC) atau pihak yang bertanggung jawab yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut. Agar pelaksanaan pekerjaan tepat waktu, maka perlu dikawal dengan melaksanakan monitoring pekerjaan via CoC, grup WA” (Y-1)

“melakukan monitoring dan evaluasi pada setiap pekerjaan.” (Y-2)

“menyesuaikan sasaran kinerja dengan tujuan organisasi, melakukan *breakdown* sasaran kinerja kepada staf, dan mengoptimalkan kinerja staf” (Y-3)

“saya berusaha memberikan sumbangsih pikiran dan tenaga dengan tetap menjaga integritas sebaik mungkin.” (Y-4)

Kutipan jawaban dari kelompok Gen X:

“melakukan perencanaan, mencari strategi pengawasan dan evaluasi hasil.” (X-1)

“memberikan arahan ke staf/bawahan” (X-2)

“.....kebersamaan kita dengan semua karyawan dan saling komunikasi untuk mencapai tujuan” (X-3)

4.2.2.1.3. Pilihan langkah dan penerapannya pada anak buah.

Ada perbedaan pilihan langkah dan penerapannya untuk mencapai tujuan organisasi antara kelompok Gen Y dan kelompok Gen X. Jika kelompok Gen Y ingin memastikan target tercapai dengan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada, termasuk pemanfaatan *WhatsApp* (WA), *code of conduct* (CoC),

coaching, mentoring dan *counselling* (CMC), maka kelompok Gen X lebih suka tatap muka secara langsung, seperti pernyataan Angga Rajasa berikut ini:

“.....agar pekerjaan yang dilaksanakan betul-betul efektifdilaksanakan sekali dan tuntas dalam sekali pelaksanaanmemberikan pemahaman bisa CoC, *hangout* di luar, grup WA” (Y-1)

Atau pernyataan Agus Tri Yulianto:

“untuk memastikan setiap pekerjaan yang dilaksanakan sejalan dengan tujuan organisasi melaksanakan CoC minimal seminggu sekali untuk mengetahui progres pekerjaan maupun permasalahan yang dihadapi kemudian mencari solusi untuk permasalahan tersebut” (Y-2)

“..... ketika tujuan organisasi tercapai harapannya adalah kesejahteraan pegawai akan meningkat.” (Y-4)

Sementara jawaban dari kelompok Gen X:

“..... harus memiliki dasar penentuan tujuan, menyusun rencana, mencari strategi, karena tanpa ada dasar tersebut maka tidak akan menghasilkan kepuasan dalam mencapai tujuan..... yakinkan mereka dapat bekerja dengan baik, yakinkan mereka bahwa kita selalu mendukung mereka, mendengarkan mereka, memberikan pujian, sanjungan atau *reward* apabila mereka berhasil mencapai target” (X-1)

“.....harus saling kebersamaan dan saling berkomunikasi satu sama yang lain sehingga tujuan yang diinginkan akan tercapai.” (X-3)

4.2.2.1.4. Respon bawahan dan tindakan terhadap staf yang tidak setuju.

Cara menangani staf atau bawahan yang tidak sejalan dengan tujuan yang sudah ditetapkan juga berbeda, meski respon yang diberikan staf atau bawahan tidak jauh berbeda. Dalam hal ini kelompok Gen Y lebih lentur menghadapi staf atau bawahan yang kurang sejalan atau berbeda pandangan, bahkan memberi kesempatan untuk mencoba, sepanjang tidak melenceng dari garis organisasi,

karena ada kesadaran bukan tidak mungkin yang sudah diputuskan memang salah, seperti dinyatakan salah satu responden Gen Y berikut:

“secara umum anggota tim sepakat dengan langkah yang saya ambil yang tidak setujusepanjang ketidaksetujuan anggota tim masih dalam konstruktif dan masih dalam koridor ketentuan perusahaan, tidak ada salahnya juga untuk dicoba.” (Y-1)

“respon staf sangat positif, karena masing-masing staf jadi tahu apa yang dikerjakan oleh bagian lain. Melakukan CMC untuk mencari tahu penyebab staf tidak setuju dan memberikan gambaran yang jelas tentang pentingnya langkah tersebut” (Y-2)

Menghadapi persoalan yang sama kelompok Gen X cenderung normatif, seperti dinyatakan dalam kutipan kalimat berikut:

“.....energi yang positif untuk menudukung tujuan perusahaan. Untuk yang tidak setuju berikan penjelasan bila tidak tahu apa yang harus dilakukan, berikan pelatihan bila tidak tahu cara mengerjakan, berikan motivasi bila tidak ingin mengerjakan” (X-1)

“Memberikan pengertian agar bawahan bisa lebih mengerti.” (X-2)

Bagi yang tidak setuju, “perlu pendekatan dan perlu diberikan wawasan dalam organisasi sehingga yang bersangkutan menyadari” (X-3)

4.2.2.1.5. Waktu penerapan langkah yang diambil dan siapa saja yang dilibatkan dalam program.

Mengenai penerapan dan siapa saja yang dilibatkan dalam program, ada perbedaan antara kelompok pemimpin Gen Y dan kelompok pemimpin Gen X. Kelompok Gen Y lebih bersifat egaliter dengan staf atau bawahan dibanding kelompok Gen X yang cenderung formal dan bersifat komando. Seperti terlihat dari kutipan kalimat berikut:

“.....dua minggu sekali kami CoC. CoC bisa di luar kantor, bisa juga di lapangan, bisa juga di kantor. Ada grup WA yang kami bersama-sama monitor bersama agar termonitor juga pekerjaan teman-teman.

semua elemen tim, tidak hanya dari anggota tim saya tetapi juga dari bagaimana mengawal tim pengadaan, bagaimana mengelola rekanan agar pekerjaan juga tepat waktu.” (Y-1)

“pagi hari. Seluruh staf bagian proteksi dan pemeliharaan.” (Y-2)

“langsung diterapkan, untuk optimalisasi diterapkan saat dibutuhkan. Seluruh staf bagian operasi.” (Y-3)

“setiap saat, setiap orang yang memang bisa diarahkan dan yang mau bekerja untuk kepentingan tim.” (Y-4)

Kutipan jawaban dari kelompok Gen X:

“pembinaan karyawan membutuhkan waktu. Ketika kita sedang terburu-buru, kita tidak akan melakukan pekerjaan dengan baik. Kita tidak akan meluangkan waktu untuk membantu mereka mengidentifikasi solusi, tetapi hanya lebih mungkin memberi tahu mereka apa yang harus dilakukan. Luangkan waktu untuk melakukannya dengan benar. Kemudian melakukan pembinaan karyawan. semua SDM terlibat sehingga membentuk tim yang sinergi.....kerja kelompok yang kreatif, kerja sama yang kreatif” (X-1)

“sesuai jadwal yang sudah disepakati, semua staf baik atasan maupun bawahan.” (X-2)

“kapan setiap saat kalau memang diperlukan kita CoC, semua karyawan akan kita libatkan untuk tujuan utama.” (X-3)

4.2.2.2. Mengintegrasikan dan Mensinergikan Tim

Seorang pemimpin harus mampu menyatukan berbagai pengalaman, masa lalu, kultur, kebiasaan, cara pandang, karakter dan lain-lain yang berbeda-beda antara anggota yang satu dengan yang lain. Salah satu fungsi seorang pemimpin adalah menjembatani semua perbedaan itu, dan menjadikannya sebagai sebuah kekuatan yang sinergis.

Berdasarkan wawancara mendalam dan pengamatan yang peneliti lakukan terhadap responden mengenai bagaimana cara responden membangun dan

mensinergikan tim atau bagaimana responden berkomunikasi dengan bawahan atau anggota untuk membangun sinergi tim, diperoleh hasil sebagai berikut:

4.2.2.2.1. Pengalaman membangun tim.

Semua responden mengakui, pada tahap awal memang tidak mudah untuk membangun sebuah tim yang solid, paling tidak membutuhkan waktu yang cukup. Untuk itu perlu memberikan pemahaman kepada seluruh anggota tim mengapa sebuah visi diciptakan dan perlu dilaksanakan, sehingga pada akhirnya seluruh anggota tim bisa memahami dan menyesuaikan dengan pergerakan pemimpin. Seperti dinyatakan oleh responden kelompok Gen Y berikut:

“Pada tahap pertama memang sulit, karena untuk membangun satu visi ke depan perlu menurut saya memberikan pemahaman kepada seluruh tim kenapa visi yang diciptakan dan kenapa perlu dilaksanakan. Akan tetapi setelah seluruh tim dan memahami visi maka seluruh anggota tim akan memahami dan menyesuaikan pergerakan dari *leader*.” (Y-1)

“Cukup sulit, karena sebuah tim itu terdiri dari beberapa individu yang mempunyai kepentingan berbeda-beda dan perlu strategi khusus untuk menyinergikan perbedaan tersebut.” (Y-2)

“Membangun Tim bukanlah hal yang sulit, namun butuh waktu dan infrastruktur untuk membentuk tim yang solid.” (Y-3)

“*It depends*, jika tim yang akan dibangun sudah mempunyai semangat kerja yang baik. Maka hal itu akan mudah. Jika tim yang akan dibangun hanya ingin bekerja *as usual*, tentu hal itu akan lebih sulit.” (Y-4)

“Membangun sebuah tim yang solid tentu tidak mudah. Menyatukan banyak hati, pikiran dan tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan yang sama memang tidak selalu mudah. Karena dalam sebuah tim terdapat banyak jenis dan tipe orang yang berbeda. Namun inilah yang menjadi seni dari sebuah hubungan tim yang solid. Kemampuan dari masing-masing anggota dan juga pemimpin tim untuk dapat menyatukan perbedaan adalah yang harus dimiliki dan dilakukan. Itu sebabnya baik pemimpin ataupun anggota tim harus tahu apa saja yang harus mereka pelajari dan lakukan, untuk membangun sebuah tim yang solid” (X-1)

“Ya. Membangun tim perlu kesadaran bersama serta kemauan untuk saling menjaga dan bekerja sama. Tidak semua orang bisa melakukannya, perlu tahapan untuk membuat sebuah tim menjadi solid.” (X-2)

“Tidak, karena kalau kita sudah mempunyai niat yang baik maka untuk membangun suatu tim tidak akan mengalami kesulitan.” (X-3)

4.2.2.2.2. Cara menyatukan kepentingan anggota tim.

Responden dari kelompok Gen Y sering memulai melakukan koordinasi dengan memberikan kesempatan kepada seluruh anggota untuk menyampaikan pandangan masing-masing, menyatukan pandangan, baru membuat keputusan, sehingga pada akhirnya masing-masing anggota ikut mendukung keputusan, karena merasa bagian dari tim. Seperti dinyatakan oleh salah satu responden dari kelompok Gen Y berikut:

“memberikan kesempatan kepada seluruh anggota menyampaikan pandangan masing-masing, dan mengambil visi yang sama yang bisa ditarik dari seluruh anggota sehingga semua anggota ikut *mensupport* dan merasa bagian dari tim.” (Y-3)

Responden dari kelompok Gen X menilai hal itu tergantung dari gaya komunikasi masing-masing anggota. Perbedaan gaya berkomunikasi bisa menjadi penyebab penyampaian informasi tidak tersampaikan dengan baik.

“ kita tentu saja sudah tahu bahwa setiap orang memiliki gaya komunikasi mereka masing-masing. Perbedaan ini yang kadang membuat penyampaian informasi sering tidak selesai dengan baik. Namun tim yang solid harus mampu saling mengerti bagaimana gaya komunikasi antar anggota tim.Tim bukan hanya sekedar mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama, memikul beban dan saling berbagi tugas. Tapi tim juga tempat bagaimana setiap orang dapat berbagi kebahagiaan dan kesenangan dengan yang lain. mereka harus saling mengerti bagaimana menciptakan suasana yang harmonis dan menyenangkan dalam komunikasi tim yang solid. antar anggota tim harus saling memberikan dukungan kepada yang lain, supaya bisa saling membantu dalam menyelesaikan tugas.”(X-1)

4.2.2.2.3. Menghadapi anggota tim yang tidak sependapat.

Responden dari kelompok Gen Y akan menggali mengapa ada anggota staf atau bawahan yang tidak sependapat dengan keputusan yang diambil. Begitu juga dengan yang dilakukan oleh responden dari kelompok Gen X. Bedanya, kalau kelompok Gen Y akan menindaklanjuti dengan *sharing* argumen, bahkan sering mengakomodir perbedaan pendapat, tidak demikian dengan kelompok Gen X. Seperti dinyatakan responden dari dua kelompok yang berbeda di bawah ini.

“Saya perlu mendengar kenapa anggota tim tidak setuju. Dalam beberapa aspek keputusan yang saya ambil tidak selalu benar. Anggota tim yang tidak setuju terkadang 73 ias melihat sisi lain agar keputusan yang diputuskan oleh seluruh tim ambil lebih baik. Bilamana memang masih terdapat deadlock, saya perlu mendiskusikan lebih lanjut, dengan atasan saya atau dengan rekan asman yang lain sehingga anggota yang deadlock, perlu dijelaskan situasi lebih lanjut. Namun pada akhirnya seluruh anggota tim memahami keputusan yang diambil bersama-sama.” (Y-1)

‘Memberikan kesempatan tersendiri kepada anggota tim yang tidak setuju untuk menyampaikan pendapat di luar forum, melakukan *sharing* argumen kelebihan dan kekurangan pendapat masing-masing, dan memberikan pemahaman kepada anggota tim tersebut supaya bisamenerima keputusan dari tim, dan jikadiperlukan masukan dari anggota tim tersebut di akomodir dalam keputusan tim” (Y-3)

“memberikan kepada yang bersangkutan untuk menyampaikan alasannya kenapa tidak setuju dengan tujuan kita bersama” (X-3)

4.2.2.2.4. Meminta *feedback* dari anggota tim.

Baik responden dari kelompok Gen Y maupun dari kelompok Gen X sama-sama meminta *feedback* dari anggota sebelum membuat keputusan, bahkan kelompok Gen Y tidak sungkan-sungkan meminta *feedback* dari bagian lain. Semakin banyak *feedback*, semakin maksimal hasil yang diperoleh. Seperti terlihat dari pernyataan berikut ini:

“pernah dalam setiap diskusi dengan anggota tim. Tidak hanya dari anggota tim internal kami sendiri, terkadang saya juga mengambil *feedback* dari bagian lain supaya keputusan-keputusan mendatang diambil lebih baik dan matang.” (Y-1)

“Dalam bekerja *feedback* anggota tim selalu dibutuhkan untuk mendapat hasil yang maksimal. Semakin banyak *feedback* dari anggota, semakin maksimal hasil yang diperoleh.” (Y-3)

Dari kelompok Gen X diwakili oleh Bambang BS. Katanya:

“Sering karena *feedback* dari karyawan diperlukan terutama jika pekerjaan mereka kurang memuaskan untuk anda. Kita tidak perlu marah-marah atau membentak mereka jika pekerjaan yang mereka lakukan kurang sempurna, karena itu akan memberikan nilai negatif kepada karyawan anda dan juga berpengaruh kepada organisasi kita. Jika mereka salah, berikannasihat dan juga *feedback* agar mereka tahu kesalahan mereka dan berusaha untuk tidak mengulanginya lagi di lain kesempatan. *Feedback* juga merupakan salah satu cara untuk menunjukkan kepedulian anda kepada karyawan.” (X-1)

4.2.2.2.5. Interaksi antar pegawai.

Hubungan atau interaksi antar pegawai sejauh ini sangat kompak. Ada saat harus serius, ada pula saat santai. Kalaupun ada beberapa kendala komunikasi, masih terkontrol. Secara umum, interaksi tersebut dapat terlihat dari pernyataan berikut:

“Secara umum, interaksi pegawai menurut yang saya pantau sejauh ini kompak. Ada saatnya anggota kami serius, tetapi ada saatnya pula kami santai. Ada beberapa kendala komunikasi yang diturunkan dari supervisor ke anggota tetapi saya masih lihat kendala tersebut masih *controllable*” (Y-1)

“ sangat baik, masing-masing pegawai saling bersinergi” (Y-2)

“Hubungan antar pegawai sangat baik dan harmonis karena kita sudah sepakat bahwa kita harus saling kebesamaan dan komunikasi” (X-3)

4.2.2.2.6. Langkah khusus mensinergikan hubungan

Responden kelompok Gen Y memanfaatkan secara optimal grup WA untuk mensinergikan hubungan. Koordinasi pekerjaan maupun hal-hal yang bersifat di luar kedinasan menjadikan mereka akrab seperti keluarga.

“Secara umum, grup WA kami juga membahas hal-hal santai di luar pembicaraan pekerjaan. Tetapi menurut saya, teman-teman masih kurang *refreshing* setidaknya jalan-jalan bersama, makan bersama atau sekedar nonton bareng. Hal-hal tersebut yang diluar pekerjaan ini yang menurut saya perlu ditingkatkan sepanjang tidak mengganggu waktu pekerjaan.” (Y-1)

“Kumpul bersama seluruh pegawai dalam kondisi yang tidak formal dan tidak membahas pekerjaan. Seperti makan bareng maupun sekedar kumpul-kumpul bareng untuk mencairkan suasana.” (Y-2)

“Dalam mensinergikan hubungan antar pegawai tidak perlu langkah khusus, yang perlu adalah membentuk kekeluargaan. Dengan kekeluargaan akan mudah membentuk *teamwork*. Mengadakan CoC, koordinasi segala hal via WAG, dan aktifitas di luar jam kerja.” (Y-3)

Responden dari kelompok Gen X lebih melihat sinergi sebagai alternatif solusi, bukan persamaan. Langkah sinergi cenderung tetap dengan cara-cara formal. Bagi kelompok ini yang penting adalah kebersamaan

“Mewujudkan sinergi adalah keberhasilan bersama yang terbina dari kebiasaan. Mewujudkan sinergi bukan berarti berkompromi di tengah, melainkan mencari alternatif ketiga dan mencapai puncak. Sinergi adalah perbedaan bukan persamaan. Sinergi akan membangun kerjasama-kerjasama kreatif dengan cara menghormati perbedaan, membangun kekuatan dan mengkompensasikan kelemahan.” (X-1)

“Langkah khusus tidak ada, yang penting kita menerapkan kebersamaan antar pegawai, kita tidak membedakan satu sama yang lain.....” (X-3)

4.2.2.2.7. Kegiatan *sharing* rutin bersama bawahan

Baik kelompok Gen Y maupun kelompok Gen X tidak membatasi *sharing* bersama bawahan hanya pada saat kegiatan resmi seperti CoC. Mereka sering

mengadakan kegiatan bersama di luar kantor. Bedanya, intensitas kebersamaan kelompok Gen Y lebih tinggi dibanding kelompok Gen X. Seperti terungkap dalam kutipan berikut:

“Selain kegiatan resmi semisal CoC, terkadang kami juga sesi santai seperti makan bersama yang kurang lebih seminggu sekali satu bagian kami adakan. Sejauh ini baru saya yang melakukan inisiasi kegiatan bersama. Tetapi ada kalanya teman-teman di lingkungan seksi (di bawah supervisor) juga melakukan kegiatan bersama masing-masing. Artinya setiap pemimpin sejauh ini masih menjadi penggerak di tempat kami.” (Y-1)

“Ada, kegiatan COC yang dilaksanakan seminggu sekali. Seluruh staf secara bergantian, menceritakan kegiatan yang sudah dilakukan dan yang akan dikerjakan selama seminggu ke depan serta berbagi pengetahuan.” (Y-2)

Pernyataan dari kelompok Gen X:

“Ada kegiatan rutin CoC untuk sharing bersama bawahan minimal 2 (dua) kali sebulan kegiatan-kegiatan yang dilakukan antara lain *knowledge sharing*, evaluasi pekerjaan yang telah dilakukan dan menggali ide-ide atau terobosan” (X-1)

“melakukan kegiatan olahraga bersama (futsal). Semuanya bekerja beesama.” (X-2)

4.2.2.3. Melakukan Mediasi dan Mengelola Konflik

Seorang pemimpin harus mampu melakukan mediasi di tengah benturan kepentingan beberapa anggotanya. Kemampuan berkomunikasi akan sangat membantu tugas-tugas mediasi yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin. Berdasarkan wawancara mendalam dan pengamatan yang penulis lakukan terhadap responden mengenai bagaimana cara responden melakukan mediasi dan mengelola konflik (manajemen konflik), diperoleh hasil sebagaimana terungkap di bawah ini.

4.2.2.3.1. Konflik dalam hubungan kerja dan cara menghadapi.

Kelompok Gen Y memandang konflik perlu ada, karena dengan konflik justru akan menyempurnakan sebuah keputusan. Hal itu agak berbeda dengan pandangan dari kelompok Gen X yang mengakui bahwa konflik adalah sesuatu yang wajar terjadi, tetapi kalau bisa konflik tidak perlu ada dalam sebuah hubungan kerja. Sepertinya dinyatakan oleh kelompok Gen Y berikut ini:

“Konflik selalu ada, tidak mungkin dalam satu tim langsung satu visi dalam mencapai tujuan. Konflik menurut saya perlu ada, karena dengan konflik terkadang ada beberapa pendapat yang sisiberbedayang pada akhirnya menyempurnakan keputusan..... Proses negosiasi perlu dilakukan agar kedua belah pihak mencapai kata sepakat” (Y-1)

“Konflik dalam hubungan kerja adalah sesuatu hal yang berpotensi terjadi kapan saja, di mana saja, dengan siapa saja. Namun bukan merupakan hal yang harus dihindari, tapi harus diselesaikan hingga *case closed*. Apapun jenis konflik yang terjadi, langkah awal yang harus dilakukan adalah mengetahui inti permasalahan. Setelah itu kita membuat kronologis dengan pihak yang berkepentingan, dan mengadakan pertemuan dengan pihak terkait untuk mencari solusi terbaik.” (Y-3)

“ Dahulu konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya. Dari pandangan baru dapat kita lihat bahwa pimpinan atau manajer tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola/memenej konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin.” (X-1)

“Konflik hubungan kerja tidak perlu terjadi konflik” (X-3)

4.2.2.3.2. Jika konflik mengalami *deadlock*

Dalam hal terjadi jalan buntu (*deadlock*) kelompok Gen Y akan segera mengundang pihak ketiga yang dianggap lebih ahli, atasan, konsultan, bahkan kalau perlu dibawa ke ranah hukum. Tujuannya agar konflik segera dapat diatasi

atau tidak terus berkembang. Kelompok Gen X akan menunggu saat yang tepat untuk menyelesaikan persoalan. Seperti dinyatakan:

“kita upayakan untuk sedemikian rupa agar *deadlock* bisa diselesaikan seandainya tidak bisa kita tunda untuk kelanjutan mediasinya menunggu situasi yang memungkinkan.” (X-3)

4.2.2.3.3. Peran tatap muka dalam penyelesaian konflik

Baik responden dari kelompok Gen Y maupun dari kelompok Gen X memandang peran tatap muka sangat penting untuk menyelesaikan konflik. Tatap muka akan menghindarkan salah persepsi. Walau mengakui peran penting tatap muka untuk bisa segera menyelesaikan konflik, tetapi kelompok Gen X memandang tatap muka untuk menyelesaikan konflik bukanlah sebuah keharusan. Seperti dinyatakan Mustofa Kamal: “tidak juga, tidak harus” (X-2)

4.2.2.3.4. Pengalaman menghadapi permasalahan

Semua responden dari kelompok Gen Y mengakui pernah menghadapi permasalahan dalam hubungan kerja. Mereka biasa mencari solusi untuk mengatasi masalah melalui jalan diskusi, baik dengan staf maupun atasan. Mengurai masalah akan menjadi poin tersendiri untuk mendapatkan poin masalahnya. Dalam menyelesaikan masalah cukup di level supervisor, tidak perlu hingga ke level staf, kecuali dibutuhkan untuk klarifikasi.

“Dalam menyelesaikan masalah tidak perlu hingga level staf kecuali memang dibutuhkan untuk klarifikasi informasi. Penyelesaian permasalahan cukup di level supervisor untuk membahas solusi maupun langkah penyelesaian.....” (Y-3)

Kelompok Gen X menilai permasalahan dari sudut pandang orang lain, baru menyelesaikannya satu persatu.

“pernah. Menilai permasalahan dari sudut pandang orang lain / dari bawahan dulu, baru menyelesaikan satu per satu” (X-2)

4.2.2.3.5. Cara mengkoordinasi staf/bawahan untuk penyelesaian masalah

Baik responden dari kelompok Gen Y maupun responden dari kelompok Gen X akan membuat keputusan strategis yang segera disosialisasikan dalam forum anggota tim untuk segera dilaksanakan. Koordinasi awal dilakukan dengan staf terkait untuk mengetahui inti permasalahan. Setelah itu mengadakan rapat kecil dengan supervisor, menunjuk *person in charge* (PIC) untuk penyelesaian.

“..... dan membahas dengan forum seluruh pegawai/ bidang terkait jika permasalahan butuh penyelesaian beberapa bidang termasuk pencegahannya.” (Y-3)

“dengan menugaskan atau memberi perintah yang sekiranya logis dan dapat segera dilaksanakan.” (X-2)

4.2.2.3.6. Yang dilibatkan dalam menyelesaikan masalah

Jika permasalahan sudah mencapai tahap *deadlock* baik responden dari kelompok Gen Y maupun dari kelompok Gen X menganggap perlu menghadirkan atasan yang lebih tinggi lagi atau mengundang ahli/konsultan. Semua pihak yang terkait dengan permasalahan diundang dan dilibatkan. Paling lama satu bulan permasalahan harus selesai.

4.2.2.3.7. Timeline/batas waktu penyelesaian masalah

Mengenai batas waktu penyelesaian permasalahan, baik responden dari kelompok Gen Y maupun responden dari kelompok Gen X mempunyai pandangan yang seragam. *Timeline* yang dibuat dengan mempertimbangkan sumberdaya yang ada, waktu serta kegiatan yang sudah *diplanning* sejak awal.

Waktu penyelesaian tergantung dari permasalahan yang dihadapi. Kalau hari itu bisa diselesaikan, ya hari itu juga. Kalau tidak, bisa dua hari, seminggu, bahkan beberapa minggu. Tapi tidak boleh lebih dari satu bulan. Yang pasti H+1 harus sudah ada *action* penyelesaian.

“..... karena kalau tidak ditarget akan jadi masalah yang berkepanjangan yang tentunya akan merugikan perusahaan, kira-kira paling lama sekitar satu bulan” (X-1)

4.2.2.4. Mendidik dan Mengembangkan Kompetensi Bawahan

Dalam mengembangkan kompetensi (*empowering*) staf atau bawahan, seorang pemimpin tidak seharusnya hanya berpikir sebagai guru, melainkan juga harus bertindak sebagai manajer pendidikan dalam organisasi. Seorang pemimpin harus memahami anggotanya, tetapi tidak boleh memperlakukan ataf atau bawahan seperti seorang murid.

Berdasarkan wawancara mendalam dan pengamatan yang penulis lakukan terhadap responden mengenai bagaimana cara responden mengembangkan anak buah (*empowering*) atau cara menyikapi perubahan, diperoleh hasil yang penulis narasikan sebagai berikut.

4.2.2.4.1. Kondisi kompetensi anak buah.

Mengenai kompetensi anak buah semua responden dari kelompok Gen Y menyatakan sudah memenuhi tapi masih perlu ditingkatkan, masih belum sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal itu berbeda dengan jawaban responden dari kelompok Gen X, kecuali Bambang BS (X-1), yang menyatakan bahwa kompetensi staf atau bawahan sudah bagus dan sudah sesuai. Dari kelompok Gen

X hanya responden X-1 yang menyatakan “Ada yang sudah sesuai dan ada yang belum” (X-1).

4.2.2.4.2. Cara meningkatkan kompetensi

Semua responden dari kelompok Gen Y maupun Gen X sepakat bahwa untuk meningkatkan staf atau bawahan yang belum kompeten dilakukan dengan cara memberikan pendidikan dan latihan (diklat), *training*, *coaching*, *mentoring* dan *counselling* (CMC). Tambahan dari kelompok Gen Y adalah melaksanakan *cross* pekerjaan, *refreshing* pengetahuan, *knowledge sharing* dan pemanfaatan grup WA secara optimal yang sifatnya *realtime*. Hal itu karena “ organisasi adalah hal dinamis maka diperlukan upaya belajar terus menerus.” (Y-4)

4.2.2.4.3. Jadwal khusus untuk meningkatkan kompetensi

Mengenai jadwal khusus untuk meningkatkan kompetensi semua responden sepakat untuk mengikuti jadwal pelaksanaan CMC/CoC, terkecuali untuk hal-hal yang harus segera dibahas dalam tatap muka, bisa dilaksanakan tentatif atau sesuai kebutuhan organisasi.

4.2.2.4.4. Respon bawahan dan perubahannya

Semua responden menyatakan respon staf atau bawahan sangat positif. Hal itu bisa dilihat dari perilaku anggota tim merasa lebih bertanggung jawab setelah mengikuti atau diikutkan dalam program-program peningkatan kompetensi. Perubahan yang terjadi sangat signifikan. Seperti dinyatakan oleh salah satu responden berikut:

“Respon disambut antusias karena merupakan kesempatan berkomunikasi secara intens di balik rutinitas *dispatcher*. Suasana kerja semakin

bertambah kekeluargaan. Rekan-rekan betah di kantor / ruang dispa sehingga dapat menghilangkan kejenuhan". (Y-3)

4.2.2.4.5. Evaluasi untuk memantau proses perubahan

Evaluasi biasanya dilaksanakan berbarengan dengan pelaksanaan CoC sehingga semua kendala, kalau ada, bisa didiskusikan bersama. Keberadaan Grup WA sangat dioptimalkan oleh responden Gen Y untuk memantau progres yang dicapai setelah pelaksanaan program-program peningkatan kompetensi. Evaluasi juga bisa dilihat atau diukur dari penyelesaian kasus yang sebelumnya dibahas.

4.2.2.5. Memotivasi

Seorang pemimpin pada umumnya kurang memperhatikan kegiatan-kegiatan anggotanya, kecuali sebatas kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan. Seorang pemimpin seharusnya juga memperhatikan kegiatan anggotanya lebih dari sekadar itu, sehingga staf atau bawahan merasa diperhatikan dan termotivasi untuk berbuat lebih. Hal itu sesuai dengan teori rangsang balas atau *stimulus respon theory* (S-R) yang menyatakan, ada kaitan erat antara pesan-pesan perubahan dengan reaksi atau responnya. Berdasarkan teori ini, kecenderungan atau kesediaan orang untuk bertingkah laku tertentu kalau ia mengalami rangsang tertentu (Hovland dalam Effendy, 2003).

Berdasarkan wawancara mendalam dan pengamatan yang dilakukan terhadap responden mengenai bagaimana cara responden memberikan motivasi atau melakukan pola kaderisasi terhadap staf atau bawahan, diperoleh hasil yang penulis narasikan di bawah ini.

4.2.2.5.1. CMC (*coaching, mentoring, counselling*) terhadap bawahan

Kelompok Gen Y menyatakan bahwa secara rutin sudah melakukan CMC ke seluruh tim, tetapi untuk CMC yang bersifat individual belum dilaksanakan secara rutin. CMC yang bersifat pribadi biasanya diberikan untuk staf atau bawahan yang dirasa semangat kerjanya menurun.

4.2.2.5.2. Jadwal CMC dan yang dilibatkan dalam CMC

Responden dari kelompok Gen Y sering melaksanakan CMC di mana saja, di kantor, di luar kantor, di lapangan atau di mana saja saat diperlukan, tanpa terikat jadwal yang pasti. Jika saat ini fokus CMC masih untuk seluruh tim, ke depan akan mulai mengarah bagaimana mengembangkan individu langsung dengan CMC privat, baik kepada supervisor langsung maupun kepada staf yang perlu pengembangan lebih lanjut, sementara responden dari kelompok Gen X menyatakan ada jadwal khusus CMC, tetapi tidak ada tempat khusus CMC.

4.2.2.5.3. Monitoring dan evaluasi untuk melihat perubahan setelah CMC

Sejauh ini belum ada monitoring secara tertulis. Semua aktivitas staf yang ada di bawah koordinasi pemimpin Gen Y selalu dipantau lewat grup WA. Untuk mempercepat kaderisasi atau peningkatan jenjang karier, staf atau bawahan di luar supervisor diberi penugasan khusus untuk melihat bagaimana pengembangan *leadership* mereka. Pasti ada untuk monitoring sampai sejauh mana perkembangan dan perubahan setelah diadakan CMC.

4.2.2.6. Mewakili Organisasi / Etika Profesi

Menjalin hubungan sosial di luar organisasi sebagai representasi organisasi sangat penting bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin tidak boleh hanya terpaku pada anggota-anggota organisasi yang dipimpin, melainkan juga harus memberikan perhatian pada lingkungan di sekitar sebagai representasi atau wakil organisasi.

Berdasarkan wawancara mendalam dan pengamatan yang dilakukan terhadap responden mengenai bagaimana cara responden menjalin hubungan sosial sebagai representasi organisasi atau menjaga etika profesi, diperoleh hasil yang penulis narasikan di bawah ini.

4.2.2.6.1. Jalinan interaksi untuk mencapai tujuan organisasi

Untuk mencapai tujuan organisasi seluruh responden menyatakan bahwa mereka menjalin interaksi dengan seluruh *stakeholder* perusahaan, baik internal maupun eksternal, pelanggan, mitra kerja penyedia barang/jasa, pemerintah, akademisi dan lain-lain.

4.2.2.6.2. Jalinan interaksi di luar PLN

Responden dari kelompok Gen Y maupun dari kelompok Gen X menyatakan bahwa jalinan interaksi dengan pihak luar PLN, terutama yang ada kaitan dengan kepentingan pelanggan, kepuasan pelanggan, dan peningkatan kinerja layanan perusahaan. Interaksi dengan akademisi, terutama yang terkait dengan riset peralatan yang mendukung kinerja perusahaan. Untuk aturan pelaksanaan interaksi dengan pihak luar seluruh responden menyatakan harus sesuai dengan batas yang dipedomani dalam buku *Code Of Conduct* yang

dikeluarkan PLN. Interaksi dilakukan melalui silaturahmi tatap muka. Mengenai hal itu, responden dari kelompok Gen X, menyatakan tidak ada aturan khusus, kecuali harus menyesuaikan dengan etika dan budaya perusahaan. Seperti dinyatakan oleh Bambang BS: “sesuai dengan etika dan budaya perusahaan” (X-1) atau seperti dinyatakan Ary Priyatna: “aturan khusus tidak ada, yang penting pelayanan pelanggan yang baik.” (X-3)

4.2.2.6.4. Sanksi bagi pelanggar aturan

Mengenai sanksi bagi pelanggar aturan, responden dari kelompok Gen Y menyatakan bahwa sanksi yang diatur PLN sudah cukup jelas. Semua pegawai PLN mulai direksi hingga pegawai biasa harus mentaati. Bentuk sanksi sesuai dengan jenis dan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Seperti dinyatakan:

“ jika aturan yang dilanggar terkait dengan integritas, maka akan dikenakan sanksi sesuai *case* yang dialami.” (Y-3)

Dua responden dari kelompok Gen X menyatakan tidak ada sanksi.

4.2.2.7. Membangun Kepercayaan

Seorang pemimpin harus mampu membangun sebuah kepercayaan. Tetapi jangan mencampur adukkan antara kepercayaan dengan persahabatan. Membangun hubungan yang akrab dengan bawahan tidak secara otomatis akan menjadikan bawahan mempercayai pemimpinnya. Sebaliknya membangun dan mengembangkan kepercayaan (*trust dimension*) atau bersikap terbuka kepada bawahan akan menjadikan mereka belajar bagaimana membangun kepercayaan melalui kerjasama dalam pengalaman pekerjaan.

Berdasarkan wawancara mendalam dan pengamatan yang dilakukan terhadap responden mengenai bagaimana cara responden membangun kepercayaan atau sejauh mana responden bersikap terbuka, diperoleh hasil yang dinarasikan di bawah ini.

4.2.2.7.1. Kompetensi bawahan dan kebutuhan perusahaan

Responden dari kelompok Gen Y menyatakan bahwa secara umum kompetensi staf atau bawahan sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, apalagi ada *knowledge sharing*. Tetapi organisasi bersifat dinamis, maka perlu ada proses belajar yang terus menerus. “ hanya karena organisasi sifatnya dinamis maka perlu adanya proses belajar secara terus menerus” (Y-4)

Responden dari kelompok Gen X menyatakan bahwa untuk kompetensi sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, kecuali Bambang BS yang mengatakan: “sebagian ada yang belum kompeten” (X-1)

4.2.2.7.2. Konsistensi bawahan terhadap *code of conduct* perusahaan

Responden dari kelompok Gen Y maupun kelompok Gen X menyatakan yakin dan percaya bahwa staf atau bawahan selalu konsisten dengan *code of conduct* perusahaan. Seperti dinyatakan berikut ini:

“yakin. Secara absensi semua bawahan pasti mengikuti aturan, karena bekerja sesuai *shift* dan dipastikan tidak ada *shift* yang kosong. Selain itu dipantau melalui absensi kantor. Secara *job desc*, staf kami tidak berhubungan dengan pelanggan, sehingga meminimalisir kemungkinan pelanggaran integritas terkait eksternal. Secara jam kerja, staf kami *full stand by* kantor saat *shift* kerja sehingga sebagian besar interaksi terpantau di kantor” (Y-3)

Cara memastikan bahwa staf atau bawahan tetap patuh pada aturan perusahaan, kelompok Gen Y sering meminta masukan atau *feedback* dari bagian

lain. Secara berkala turun langsung ke lapangan untuk pelaksanaan pekerjaan, apakah sudah sesuai dengan urut-urutannya. Kelompok Gen Y juga memberi contoh pada saat bekerja, sementara responden dari kelompok Gen X mendasarkan pada ketentuan bahwa “ setiap pekerjaan yang dilakukan harus ada dasar aturan dan landasannya” (X-2)

Atau melihat dari jam kedatangan dan jam kepulangan.

“ memastikan bawahan patuh bisa dilihat dari kedatangan bekerja tidak melebihi jam masuk” (X-3)

4.2.2.7.3. Penerapan budaya transparansi

Kelompok Gen Y memulai budaya transparansi dari penerapan pembuatan laporan yang terbuka yang disampaikan kepada manajemen secara periodik. Transparansi dibangun dengan kejujuran menyampaikan masalah di sisi PLN ke pelanggan. Selalu terbuka terhadap saran dan kritikan dari staf, dan meminta pertimbangan dari staf untuk hasil yang lebih baik. Selain itu juga dengan memastikan semua info *dishare* kepada seluruh staf, memastikan segala sesuatu kejadian ada *recordnya*, membuat kronologis jika ada kasus yang harus diselesaikan bersama.

Kelompok Gen X melakukannya dengan cara memberi contoh datang tepat waktu, taat beribadah, dan tidak menerima suap.

4.2.3. Interpretasi Hasil

4.2.3.1. Cara Memimpin

Kelompok responden Pemimpin Gen Y di PT. PLN APD (Area Pengatur Distribusi) Jateng & DIY melakukan *monitoring* dan evaluasi pada setiap

pekerjaan, menyesuaikan sasaran kerja dengan tujuan organisasi, melakukan *breakdown* sasaran kinerja kepada staf, dan mengoptimalkan kinerja staf untuk bekerja di luar *job desc* yang telah ada, selama sejalan dengan tujuan organisasi.

Seperti dinyatakan responden pertama dari kelompok Gen Y, Angga Rajasa:

“..... membuat analisa-analisa penyebab gap terhadap tujuan yang tidak tercapai pada tahun lalu atau kinerja sebelumnya. Kemudian membuat rencana kerja yang akan dilaksanakan. Lalu membuat jadwal pelaksanaan serta *person in charge* (PIC) atau pihak yang bertanggung jawab yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut. Agar pelaksanaan pekerjaan tepat waktu, maka perlu dikawal dengan melaksanakan monitoring pekerjaan via CoC, grup WA” (Y-1)

Mereka berusaha memberikan sumbangsih maksimal dengan tetap menjaga integritas, seperti disampaikan Gede Ayusta:

“Saya berusaha memberikan sumbangsih pikiran dan tenaga secara maksimal kepada perusahaan dengan tetap menjaga integritas sebaik mungkin”. (Y-4)

Kelompok responden Gen Y melakukan itu dengan tujuan agar pekerjaan yang dilaksanakan betul-betul efektif sehingga pekerjaan bisa langsung tuntas dalam sekali pelaksanaan pekerjaan. Kelompok ini ingin memastikan bahwa setiap pekerjaan yang dilaksanakan sejalan dengan tujuan organisasi. Dari atasan hingga staf diharapkan dapat memiliki target yang sejalan dengan tujuan organisasi, serta dapat mengoptimalkan potensi staf supaya dapat menambah wawasan yang mendukung tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi tercapai, mereka berharap kesejahteraan juga meningkat, seperti dikemukakan Gede Ayusta:

“Karena ketika tujuan organisasi tercapai, maka sejalan dengan itu harapannya adalah kesejahteraan pegawai akan meningkat”. (Y-4)

Kelompok Gen Y menggunakan semua sarana yang ada agar bawahan atau staf paham dengan target yang mereka tentukan. Selain menggunakan sarana *Code of Conduct* (CoC) satu minggu sekali, bahkan kalau perlu dua kali dalam satu minggu, *hangout* bareng di luar, mereka juga secara optimal memanfaatkan Grup *WhatsApp* (WA) untuk mencapai tujuan. Mereka memanfaatkan sarana yang ada untuk memastikan dan mengevaluasi target kinerja.

Staf atau bawahan pun merasa senang dengan pola yang diterapkan. Bawahan melaksanakan tugas sesuai petunjuk, dan melaksanakannya dengan penuh semangat. Apalagi staf juga tahu apa yang dikerjakan oleh bagian lain, bahkan sering mendapatkan ilmu baru. Walau terkadang ada beberapa staf atau bawahan yang tidak setuju ataupun tidak sepakat, tetapi pada akhirnya seluruh anggota tim sepakat dengan keputusan yang diambil.

Terhadap bawahan atau staf yang tidak setuju atau tidak sepakat meski sudah dijelaskan secara detail tujuan atau target yang hendak dicapai, kelompok Gen Y membiasakan kepada staf atau bawahan yang tidak setuju untuk menyampaikan alasan mengapa mereka tidak setuju. Sepanjang ketidaksetujuan staf atau bawahan masih dalam batas konstruktif dan masih dalam koridor ketentuan perusahaan, kelompok pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY justru memberi kesempatan kepada staf yang tidak setuju untuk mencoba pendapatnya. Hal itu seperti dikemukakan Angga Rajasa berikut ini:

“Staf atau anggota selalu menyampaikan kenapa tidak setuju. Tetapi sepanjang ketidaksetujuan anggota tim masih dalam konstruktif dan masih dalam koridor ketentuan perusahaan, tidak ada salahnya juga untuk dicoba”. (Y-1)

Kelompok Gen Y di PT. PLN APD juga lebih sering menggunakan cara-cara persuasi untuk mencapai tujuan, dibanding cara-cara paksaan. Untuk mencapai tujuan, kelompok Gen Y sering melibatkan anggota tim lain, sehingga seluruh elemen tim yang ada merasa dilibatkan. Kelompok ini melibatkan seluruh anggota tim untuk mengawal tim pengadaan dan rekanan agar pekerjaan terlaksana tepat waktu.

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bagaimana cara pemimpin Gen Y di PT. PLN APD (Area Pengatur Distribusi) Jateng & DIY mengarahkan anggota sesuai tujuan organisasi. Kelompok ini mengawali sebuah perencanaan dengan terlebih dahulu melakukan evaluasi atas kinerja sebelumnya, apakah masih ada *gap* dalam pekerjaan. Setelah itu baru dibuat perencanaan sesuai tujuan organisasi, mem*breakdown* ke seluruh anggota organisasi, menyatukan persepsi, melaksanakannya bersama-sama, dan melakukan kontrol atas kinerja di setiap tahapan pekerjaan. Cara kelompok ini berkomunikasi sangat terbuka, selalu dua arah, persuasif, tidak otoriter dan tidak memaksakan pendapat. *Code of Conduct* (CoC), *hang out* bersama, dan Grup Whats App (WA) betul-betul dimanfaatkan secara optimal untuk pencapaian tujuan organisasi. Target kinerja setiap pekerjaan terpantau secara *real time* melalui Grup WA. Begitu juga setiap permasalahan dan alternatif solusinya, selalu dibicarakan di Grup WA.

Berlawanan dengan kelompok Gen Y, cara responden kelompok Gen X memimpin lebih cenderung kaku dan formal, seperti dinyatakan Bambang BS, responden pertama dari kelompok Gen X yang mengatakan:

“Melakukan perencanaan, mencari strategi, pengawasan dan evaluasi hasil”.(X-1)

Atau seperti dinyatakan oleh responden kedua dari kelompok Gen X, Mustofa Ismail yang mengatakan: “Memberikan arahan ke staf/bawahan tujuan organisasi” (X-2)

Responden Gen X lainnya atau informan ketiga, Ary Priyatna mengatakan:

“Mencapai tujuan organisasi yaitu kebersamaan kita dengan semua karyawan untuk bekerja sama dan saling komunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.(X-3)

Ketika ditanya lebih lanjut, mengapa mengambil langkah tersebut, mereka mengatakan, untuk mencapai tujuan memang harus diawali dengan penentuan tujuan, menyusun rencana, dan mencari strategi. Tujuannya agar lebih jelas, karena tanpa ada dasar tersebut maka tidak akan menghasilkan kepuasan dalam mencapai tujuan. Apalagi untuk mewujudkan tujuan pokok organisasi harus ada rasa saling kebersamaan, dengan terus melakukan komunikasi antara satu sama lain sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Ketika ditanya bagaimana menerapkan langkah tersebut pada staf atau bawahan, responden Gen X sekali lagi menegaskan perlu menentukan tujuan dan target yang jelas, meyakinkan bawahan dapat bekerja dengan baik, meyakinkan bahwa pimpinan selalu mendukung bawahan, mendengarkan bawahan melalui pertemuan singkat atau *code of conduct* (CoC); dan memberikan pujian, sanjungan atau *reward* apabila mereka berhasil mencapai target.

Mengenai respon staf atau bawahan terhadap langkah yang diambil, responden Gen X menyatakan, bahwa karena sudah yakin dengan tujuan perusahaan, dukungan dan empati pimpinan ke karyawan, mereka akan mempunyai energi positif untuk mendukung tujuan perusahaan. Respon bawahan

sangat mendukung, terutama dengan intensitas komunikasi dan CoC, sehingga setiap permasalahan bisa dicari solusi atau jalan keluarnya.

Tentang tindakan terhadap bawahan ataupun staf yang tidak setuju dengan langkah yang diambil, responden Gen X akan memberi penjelasan bila bawahan dianggap tidak tahu apa yang harus dikerjakan, memberi pelatihan bila bawahan tidak tahu cara mengerjakan, dan memberi motivasi bila bawahan tidak ingin mengerjakannya.

Menurut responden kelompok Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY, pembinaan karyawan membutuhkan waktu. Ketika sedang terburu-buru, bawahan tidak akan melakukan pekerjaan dengan baik. Pemimpin pun tidak akan meluangkan waktu untuk membantu bawahan untuk mengidentifikasi solusi. Yang lebih mungkin hanya memberitahu bawahan apa yang harus dilakukan, meminta bawahan meluangkan waktu untuk melakukannya dengan benar, baru kemudian melakukan pembinaan.

Untuk mencapai tujuan organisasi, program yang mereka rancang tidak hanya melibatkan anggota tim, tetapi seluruh elemen tim, atasan dan bawahan, seperti dijelaskan Bambang BS berikut:

“Semua SDM terlibat sehingga terbentuk tim yang sinergis, yakni kerja kelompok yang kreatif, kerjasama yang kreatif. Kerja tim bukan kerja sendiri-sendiri. Kunci untuk menciptakan sinergi dengan belajar untuk menghargai bahkan mensyukuri perbedaan latar belakang, adat istiadat, kepribadian maupun pengalaman dan pendidikan. Karena perbedaan-perbedaan itulah yang menunjukkan hasil kerja tim menjadi lebih baik dan optimal” (X-1)

Paparan di atas menggambarkan bagaimana cara responden Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY memimpin. Cara pemimpin Gen X mengarahkan anggota

sesuai dengan tujuan organisasi adalah dengan terlebih dahulu menentukan tujuan dan target yang jelas, meyakinkan staf atau bawahan bahwa pimpinan mendukung mereka, mendengarkan staf atau bawahan melalui pertemuan singkat, dan memberikan sanjungan, pujian serta *reward* jika berhasil mencapai target. Cara memimpin seperti ini cenderung transaksional. Apalagi bagi anak buah atau bawahan yang tidak sejalan dengan tujuan yang sudah ditetapkan akan diberi penjelasan, pelatihan dan motivasi. Tetapi tidak ada waktu membantu staf atau bawahan, kecuali apa yang harus dikerjakan. Baru setelah itu dilakukan pembinaan.

4.2.3.2. Cara Mensinergikan Tim

Kemampuan pemimpin untuk menyatukan berbagai pengalaman masa lalu, kultur, karakter, cara pandang, dan lain-lain akan sangat menentukan dan penting bagi keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Membangun dan mensinergikan sebuah tim jelas bukan hal yang mudah. Ada banyak kepentingan yang berbeda-beda dari anggota tim yang harus disatukan. Karena itu perlu ada strategi khusus untuk mensinergikan perbedaan tersebut. Hampir semua responden pemimpin Gen Y di PT. PLN APD (Area Pengatur Distribusi) Jateng & DIY menyatakan bahwa pada tahap awal membangun dan mensinergikan tim sangat tidak mudah, bahkan sulit. Hal itu karena untuk membangun satu visi ke depan perlu memberikan pemahaman kepada seluruh tim, mengapa visi diciptakan dan mengapa perlu dilaksanakan. Tetapi setelah seluruh anggota tim memahami visi, maka seluruh anggota tim akan menyesuaikan pergerakan dari pemimpin.

Itu artinya untuk dapat membangun dan mensinergikan sebuah tim diperlukan waktu dan sarana prasarana yang memadai, tidak bisa serta merta dapat terbentuk. Jika tim yang akan dibangun sudah mempunyai semangat kerja yang baik, maka hal itu akan mudah. Jika tim yang akan dibangun hanya ingin bekerja *as usual*, tentu hal itu akan lebih sulit. Itulah mengapa perlu memahamkan kepada semua anggota tim mengapa visi diciptakan, dan mengapa perlu dilaksanakan. Jika semua anggota sudah satu visi, maka seluruh anggota akan saling mendukung, karena sudah merasa bagian dari tim.

Untuk tahap penyesuaian tidak jarang kelompok pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY, menggali lebih detail pendapat dari anggota tim yang tidak sependapat. Memberikan pemahaman dengan cara yang tidak membuat anggota tim yang berbeda pendapat tidak tersinggung juga penting. Bahkan kalau perlu pendapat yang berbeda diakomodir. Hal itu karena mereka menyadari adakalanya keputusan yang diambil kurang tepat, seperti disampaikan Angga Rajasa berikut:

“Saya perlu mendengar kenapa anggota tim tidak setuju. Dalam beberapa aspek keputusan yang saya ambil tidak selalu benar. Anggota tim yang tidak setuju kadang bisa melihat sisi lain agar keputusan yang diputuskan oleh seluruh tim ambil lebih baik. Bilamana memang masih *deadlock*, saya perlu mendiskusikan lebih lanjut, dengan atasan saya atau dengan rekan asisten manajer yang lain sehingga anggota yang *deadlock* perlu dijelaskan situasi lebih lanjut. Namun pada akhirnya seluruh anggota tim memahami keputusan yang diambil bersama-sama”. (Y-1)

Dalam hal ini *feedback* sebuah keputusan, baik yang datang dari bagian sendiri atau dari bagian lain, mereka nilai sangat penting. Semakin banyak *feedback* dari anggota, akan semakin maksimal hasil yang akan diperoleh, seperti

disampaikan Munawir: “ Semakin banyak *feedback* dari anggota, semakin maksimal hasil yang diperoleh”. (Y-3)

Hubungan interaksi antar pegawai secara umum terjalin dengan baik. Mereka kompak. Ada saatnya anggota tim serius, tetapi ada saatnya santai. Mereka saling bersinergi. Jika pun masih ada kendala dalam berkomunikasi, biasanya masih dalam kendali.

Tentang langkah khusus untuk mensinergikan hubungan yang baik antar pegawai, kelompok Gen Y di PT PLN APD Jateng & DIY benar-benar memanfaatkan Grup *WhatsApp* (WA). Hal ini karena Grup WA juga membahas hal-hal santai di luar pembicaraan pekerjaan, setidaknya untuk menutup kekurangan *refreshing* yang mereka alami. Jalan bersama, makan bersama, atau sekadar nonton bareng, menjadi salah satu pilihan yang baik untuk memelihara kekompakan anggota tim, sepanjang tidak mengganggu waktu kerja dan pekerjaan. Yang penting dapat terbentuk rasa kekeluargaan. Dengan kekeluargaan akan terbentuk *teamwork*. Kalau perlu kumpul bersama seluruh pegawai dalam kondisi yang tidak formal dan tidak membahas pekerjaan.

Kelompok pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY menyadari, bahwa tekanan beban pekerjaan terkadang membuat anggota tim kurang lepas dalam melaksanakan tugasnya. *Outing* di sekitar Semarang, seperti *flying fox* di Bandungan atau mengunjungi tempat wisata bersama dinilai akan makin menguatkan kekompakan tim. *Sharing* informasi atau *sharing* dalam hal apa saja bersama bawahan juga menjadi salah satu alat perekat yang sering mereka

lakukan. Dengan begitu mereka akan bisa saling mengingatkan, termasuk mengingatkan kegiatan yang belum dilakukan.

Dari paparan di atas diketahui bahwa untuk membangun dan mensinergikan sebuah tim, pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY selalu memulainya dengan cara meminta masukan atau masukan balik (*feedback*) dari seluruh anggota, dan mengakomodasi seluruh pendapat sebelum akhirnya dibuat sebuah perencanaan. Mirip dengan cara mengarahkan anggota ke tujuan organisasi, pemimpin Gen Y mengawalinya dengan *fact finding* pendapat dan atau masukan dari seluruh anggota, mendiskusikannya secara terbuka, menggunakan gaya komunikasi yang tidak terlalu serius dan jauh dari rasa ketersinggungan, terus menerus menumbuhkan rasa kekeluargaan dan kepercayaan, serta selalu menjaganya. CoC, Grup WA, *hang out* di luar, makan bersama atau sekadar nonton bareng mereka optimalkan untuk membangun dan mensinergikan sebuah tim yang solid. Bahkan tidak jarang Grup WA mereka manfaatkan untuk ngobrol santai dan membahas hal-hal di luar pekerjaan. Pendek kata, kelompok pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY selalu membangun dan mensinergikan sebuah tim lewat komunikasi dua arah (*two way traffict communication*), sehingga tumbuh suasana kekeluargaan yang memudahkan terbentuknya sebuah tim yang solid.

Kelompok responden pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY juga mengakui bahwa untuk membangun dan mensinergikan sebuah tim jelas bukan hal yang mudah. Di sana banyak kepentingan dari anggota tim yang harus disatukan. Responden pemimpin Gen X mengakui, pada tahap pertama

membangun tim memang sulit. Membangun sebuah tim yang solid berarti harus menyatukan banyak hati, pikiran dan tenaga dalam satu sudut pandang untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Hal itu karena dalam sebuah tim ada banyak jenis dan tipe orang yang berbeda. Tetapi menurut mereka justru di situlah seni dari sebuah hubungan tim yang solid. Memiliki kemampuan untuk dapat menyatukan perbedaan menjadi sebuah keniscayaan, itulah sebabnya mengapa baik pemimpin atau anggota tim harus tahu apa saja yang harus mereka pelajari dan lakukan untuk membangun sebuah tim yang solid.

Menurut pemimpin kelompok Gen X, membangun tim perlu kesadaran bersama serta kemauan untuk saling menjaga dan bekerja sama. Tidak semua orang bisa melakukannya. Perlu tahapan untuk membuat tim menjadi solid. Tetapi kalau sudah ada niat yang baik, membangun sebuah tim tidaklah sulit, seperti dikatakan Ary Priyatna:

“Karena kalau kita sudah mempunyai niat yang baik maka untuk membangun suatu tim tidak akan mengalami kesulitan”. (X-3)

Mengenai bagaimana cara menyatukan kepentingan di antara anggota tim, responden pemimpin Gen X menyatakan, paling tidak harus dilihat dulu bagaimana pribadi masing-masing anggota tim, cara masing-masing anggota berkomunikasi, untuk selanjutnya perlu diseimbangkan antara tugas dan kepentingan masing-masing anggota tim. Soal komunikasi, jelas bahwa setiap orang memiliki gaya komunikasi yang tidak sama. Perbedaan itu yang sering membuat informasi tidak tersampaikan dengan baik. Untuk itu tim yang solid harus saling mengerti dan mampu memahami gaya komunikasi masing-masing anggota tim.

Selain gaya komunikasi yang berbeda masing-masing orang juga memiliki tipe kepribadian yang tidak sama. Tipe kepribadian ini yang bisa membuat satu tim menjadi solid atau tidak. Tetapi jika tipe kepribadian masing-masing anggota sudah diketahui, maka akan mempermudah memberikan peran kepada masing-masing anggota, sehingga masing-masing anggota dapat lebih berkembang dalam pekerjaan.

Pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY berprinsip, bahwa anggota tim bukan hanya sekadar mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama, atau sekadar memikul beban dan berbagi tugas, melainkan juga harus bisa menjadikan tim sebagai wadah atau tempat anggota tim berbagi kebahagiaan dan kesenangan. Karena itu mereka memandang sebuah tim harus bisa menjaga keseimbangan antara tugas dengan kesenangan, harus bisa menciptakan suasana yang harmonis di dalam tim. Dengan cara demikian, tiap-tiap anggota tim akan dapat menyelesaikan pekerjaan yang ada, sekaligus mengatasi setiap permasalahan yang muncul di dalam sebuah tim. Antar anggota tim harus saling memberikan dukungan kepada yang lain, agar masing-masing anggota bisa saling membantu menyelesaikan tugas. Walau demikian dalam menghadapi kasus tertentu, pemimpin Gen X tidak segan-segan segera mengambil keputusan yang dianggap benar, seperti disampaikan Mustofa Ismail:

“Lihat dulu kepentingannya, bisa bersama-sama, mencaari solusinya. Jika tidak ketemu ambil keputusan yang menurut saya benar”. (X-2)

Menjawab pertanyaan jika ada salah satu anggota tim yang tidak setuju dengan tujuan yang ditetapkan, pemimpin Gen X akan memberikan kesempatan untuk menyampaikan alasan mengapa staf atau bawahan tidak setuju. Atas dasar

itu kelompok Gen X memandang arti penting keberadaan *feedback*. Umpan balik atau *feedback* dari anggota tim diperlukan terutama jika pekerjaan mereka kurang memuaskan. Kelompok Gen X menghindari kata-kata kasar atau mengungkapkan kejeنگkelan jika melihat pekerjaan staf atau bawahan kurang sempurna, karena hanya akan memberikan nilai negatif sekaligus berdampak buruk pada organisasi. *Feedback* bukan hanya untuk pemimpin, melainkan juga untuk staf atau bawahan. *Feedback* dianggap sebagai salah satu cara untuk menunjukkan kepedulian pemimpin kepada staf atau bawahan.

Pemimpin Gen X juga selalu berupaya menjaga hubungan interaksi antar pegawai agar tetap baik dan harmonis, mereka mengusahakannya dengan selalu menjaga kebersamaan dan saling komunikasi.

Tentang langkah khusus untuk mensinergikan hubungan yang baik antar pegawai, responden kelompok Gen X pertama, Bambang BS mengatakan:

“Mewujudkan sinergi adalah keberhasilan bersama yang terbina dari kebiasaan. Mewujudkan sinergi bukan berarti berkompromi di tengah, melainkan mencari alternatif ketiga dan mencapai puncak. Sinergi adalah perbedaan bukan persamaan. Sinergi akan membangun kerjasama-kerjasama kreatif dengan cara menghormati perbedaan, membangun kekuatan dan mengkompensasikan kelemahan”. (X-1)

Pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY tidak menerapkan langkah sinergi khusus ke staf atau bawahan, kecuali membuat mereka nyaman dan percaya, dengan cara sering mengajak mereka *ngobrol*, saling menghormati dan menghargai satu sama lain.

Sharing bersama bawahan dilakukan pada saat kegiatan rutin CoC, baik di ruangan atau di lapangan. Semua mempunyai tanggung jawab bersama yang harus dilakukan, dan saling mengisi satu sama yang lain Bentuk kegiatan yang

dilakukan antara lain *knowledge sharing*, evaluasi pekerjaan yang dilakukan, dan menggali ide-ide atau terobosan baru. Kegiatan olahraga bersama, khususnya futsal, menjadi salah satu cara menjaga kebersamaan di antara mereka.

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Pemimpin Gen X di PT. PLN APD (Area Pengatur Disteibusi) Jateng & DIY melihat, bahwa yang terpenting bagi seorang pemimpin adalah kemampuan menyatukan perbedaan banyak jenis dan tipe orang yang berbeda yang ada di dalam satu tim, karena masing-masing anggota tim mempunyai cara sendiri-sendiri dalam berkomunikasi. Dengan mengandaikan tim adalah tempat berbagi kewajiban dan kesenangan bersama, kelompok ini cenderung menghindari kata-kata kasar atau kata-kata yang dianggap akan menyakitkan pihak lain dalam membangun hubungan. Di sisi lain pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY tidak segan-segan untuk segera membuat keputusan, tanpa mempedulikan keberatan staf atau bawahan.

4.2.3.3. Cara Mengelola Konflik

Dalam setiap organisasi pasti tidak bisa dihindarkan munculnya sebuah gesekan yang pada akhirnya memunculkan konflik. Salah satu yang diteliti adalah bagaimana cara melakukan mediasi dan mengelola konflik. Cara melakukan mediasi dan mengelola konflik termasuk penting dalam penelitian ini, karena menghadap-hadapkan kepemimpinan Gen Y dan Gen X.

Berikut ini adalah cara Gen Y melakukan mediasi dan mengelola konflik yang didapat dan digali dari beberapa responden. Mereka menilai bahwa konflik dalam sebuah hubungan kerja memang harus ada. Tidak mungkin dalam satu tim

langsung bisa satu visi, karena ada perbedaan-perbedaan. Konflik pada akhirnya bahkan sering akan menyempurnakan sebuah keputusan. Karena itu mereka menyikapi konflik sebagai sesuatu yang biasa, yang berpotensi terjadi kapan saja, di mana saja, dengan siapa saja, dan tidak perlu dihindari. Hanya harus segera diselesaikan hingga *case closed*.

Semua responden pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY mengaku pernah menghadapi konflik, dan mereka selalu mencoba menyelesaikan konflik melalui tatap muka, diskusi, negosiasi, hingga kedua belah pihak mencapai kata sepakat. Apa pun jenis konflik yang terjadi, langkah awal yang harus dilakukan adalah mengambil inti permasalahan. Setelah itu, membuat kronologis dengan pihak yang berkepentingan dan mengadakan pertemuan dengan pihak terkait untuk mencari solusi terbaik. Kalau perlu dengan melibatkan atasan langsung.

Sering juga terjadi *deadlock* pada saat proses negosiasi. Menghadapi situasi seperti ini, biasanya mereka mengundang pihak ketiga yang lebih ahli dalam memahami persoalan. Misal orang yang netral, atasan yang lebih tinggi atau konsultan pekerjaan, sehingga ada pandangan baru dalam memandang persoalan. Jika itu semua masih belum cukup, kalau perlu dibawa ke ranah hukum, seperti disampaikan Angga Rajasa:

“Saat mediasi dan ahli-ahli belum menyelesaikan konflik, jalan satu-satunya konflik harus dibawa ke hukum”.(Y-1)

Ada kalanya mereka segera mengambil keputusan yang dianggap benar. Dalam hal ini peran tatap muka secara langsung dalam menyelesaikan konflik

menjadi keharusan, terutama untuk menghindari salah persepsi, atau agar permasalahan tersampaikan dengan jelas, seperti disampaikan Agus Tri Yulianto:

“Sangat perlu, agar permasalahan tersampaikan dengan jelas” (Y-2)

Atau seperti kata Angga Rajasa:

“ dengan tatap muka menghindari *miss* persepsi”.(Y-1)

Semua responden mengaku pernah menghadapi masalah dalam pekerjaan.

Untuk mencari solusi dan penyelesaian masalah, secara umum responden Gen Y akan melibatkan semua pihak yang terlibat, baik bawahan maupun atasan, terutama untuk klarifikasi informasi. Seperti dijelaskan Agus Tri Yulianto berikut:

“Menguraikan masalah tersebut, sehingga didapat poin utama yang menjadi masalah. Kemudian berdiskusi dengan staf maupun atasan untuk mencari solusi terhadap permasalahan tersebut”. (Y-2)

Menjawab pertanyaan bagaimana mengkoordinasi bawahan atau staf agar permasalahan segera terselesaikan, responden Gen Y menerangkan, segera setelah keputusan strategis dibuat, maka segera keputusan tersebut disosialisasikan dalam forum anggota tim untuk dilaksanakan, dengan menunjuk pihak yang bertanggung jawab atau *person in charge* (PIC).

Semua responden Gen Y sepakat perlu ada *timeline* dalam menyelesaikan permasalahan. Tetapi *timeline* yang dibuat tergantung dengan permasalahan yang dihadapi, dengan tetap mempertimbangkan sumberdaya yang ada, waktu serta kegiatan yang sudah direncanakan sejak awal. Penyelesaian bisa hari itu juga, dua hari, atau tujuh hari, tetapi tidak boleh lebih dari satu bulan.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kelompok pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY memandang konflik sebagai sesuatu yang harus

ada, dan tidak perlu dihindari. Konflik menurut mereka justru akan lebih menyempurnakan keputusan. Hanya saja konflik harus segera diselesaikan dan tidak dibiarkan berlarut-larut. Ada batas waktu penyelesaian. Walaupun kelompok ini sangat “mengandalkan” Grup WA dalam mengaplikasikan POAC (*planning, organizing, actuating* dan *controlling*) dan berkomunikasi dengan seluruh anggota, tetapi untuk menyelesaikan konflik mereka tetap memandang peran tatap muka sebagai sangat penting, terutama untuk menghindari salah persepsi. Kelompok ini juga cenderung menggunakan cara-cara praktis untuk bisa segera menyelesaikan konflik yang sudah masuk kategori *deadlock*. Selain tidak segan-segan untuk melibatkan atasan, orang yang lebih ahli, dan konsultan pekerjaan, juga tidak ragu-ragu untuk menggunakan jalur hukum. Kelompok Gen Y ini tetap menghindari cara-cara otoriter untuk menyelesaikan sebuah konflik.

Dari kelompok responden yang berbeda, cara kelompok pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY melakukan mediasi dan mengelola konflik yang didapat dan digali dari beberapa responden menunjukkan bahwa konflik dalam hubungan kerja adalah hal yang alamiah, seperti disampaikan responden pertama dari kelompok Gen X, Bambang BS, dalam kalimat berikut:

“Dalam interaksi dan interelasi sosial antar individu atau antar kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah. Dahulu konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya. Dari pandangan baru dapat kita lihat bahwa pimpinan atau manajer tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola/memanaj konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin”.

(X-1)

Walau konflik dalam hubungan kerja pasti ada, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa kelompok Gen X lebih suka kalau tidak ada konflik, seperti ditegaskan responden dari kelompok Gen X ketiga, Ary Priyatna yang mengatakan: “Konflik dalam hubungan kerja tidak perlu terjadi”. (X-3)

Menjawab pertanyaan apakah pernah menghadapi konflik dalam hubungan kerja, dan bagaimana cara menghadapi konflik, Bambang BS mengatakan:

“Pernah, mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat-tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul”. (X-1)

Menjawab pertanyaan yang sama, responden kelompok Gen X kedua, Mustofa Ismail mengatakan:

“Pernah, menyelesaikan dengan cara berkomunikasi secara baik dan dengan kepala dingin”. (X-2)

Responden ketiga Gen X, Ary Priyatna menjawab:

“Tidak pernah. Cara menghadapi konflik, kalau ada, kita harus dengan ketenangan dalam menghadapi konflik dan bisa menahan emosi”. (X-3)

Ketika ditanya apa yang dilakukan jika suatu konflik yang terjadi mengalami *deadlock* pada proses mediasi, Bambang BS menjelaskan:

“Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.”. (X-1)

Jawaban Mustofa Ismail adalah: “Istirahat dulu, baru dipikirkan kemudian”.(X-2)

Sementara jawaban Ary Priyatna adalah:

“Kita upayakan untuk sedemikian rupa agar *deadlock* bisa diselesaikan. Seandainya tidak bisa kita tunda untuk kelanjutan mediasinya menunggu situasi yang memungkinkan”. (X-3)

Walau kelompok pemimpin Gen X mengakui arti penting peran tatap muka dalam menyelesaikan konflik, tetapi mereka menganggap sebagai bukan keharusan, seperti ditegaskan oleh Mustofa Ismail: “Tidak juga, tidak harus”.(X-2)

Mengenai langkah yang diambil untuk menyelesaikan permasalahan, Bambang BS menjelaskan:

“Rujuk, mediasi, tawar menawar, pemecahan masalah terpadu, pemaksaan dan penekanan”. (X-1)

Penjelasan Mustofa Ismail:

“Menilai permasalahan dari sudut pandang orang lain, dari bawahan dulu baru menyelesaikan satu per satu”. (X-2)

Jawaban Ary Priyatna adalah:

“Kita selesaikan bersama dalam acara CoC, terkecuali kalau ada permasalahan yang sekiranya tidak bisa diselesaikan di forum” (X-3).

Menjawab pertanyaan bagaimana mengkoordinasi bawahan atau staf agar permasalahan segera terselesaikan, baik Bambang BS maupun Ary Priyatna tidak memberikan jawaban secara jelas, sementara Mustofa Ismail menyatakan dengan memberikan penugasan secara logis agar segera dapat dilaksanakan.

Kelompok Gen X membatasi pelibatan orang-orang tertentu dalam menyelesaikan masalah, yakni pihak-pihak terkait atau pihak-pihak yang bersengketa dan supervisor. Pelibatan supervisor pun hanya jika dipandang perlu, seperti dikatakan Ary Priyatna:

“Dengan melibatkan yang bersangkutan, atau supervisors kalau memang diperlukan”.(X-3)

Semua pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY sepakat ada *timeline* dalam menyelesaikan permasalahan. Kalau tidak ditarget akan jadi masalah yang berkepanjangan yang tentunya akan merugikan perusahaan. Kalau bisa hari itu juga harus selesai, paling lama sekitar satu bulan.

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY secara umum mengakui bahwa konflik dalam hubungan kerja pasti akan selalu ada, karena itu konflik harus dihadapi. Walau begitu kelompok Gen X lebih suka jika tidak ada konflik dalam hubungan kerja. Kelompok ini akan mengendapkan dulu konflik yang sudah masuk pada tahap *deadlock*, untuk kemudian dilanjutkan mediasi pada hari berikutnya. Walau peran tatap muka sangat penting untuk menyelesaikan konflik, tetapi mereka melihat tatap muka bukan sebagai sebuah keharusan dalam menyelesaikan konflik. Lebih dari itu Pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DY cenderung membatasi pelibatan orang dalam menyelesaikan konflik

4.2.3.4. Cara Menyikapi Perubahan

Mengembangkan kompetensi atau *empowering* staf atau bawahan adalah sangat penting bagi keberhasilan dan kelancaran sebuah perusahaan. Bagaimana kondisi kompetensi bawahan, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, termasuk bagian dari pemberdayaan sumber daya manusia. Hal itu karena terkait erat dengan perubahan yang secara terus menerus selalu dialami organisasi, akibat

perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan sosial tempat perusahaan itu berada.

Mengenai *empowering* di PT PLN APD (Area Pengatur Distribusi) Jawa Tengah & DIY responden dari kelompok Gen Y pertama, Angga Rajasa, ketika ditanya kompetensi bawahan saat ini, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, mengatakan:

“Secara kompetensi rekan-rekan anggota tim saya sudah memenuhi kebutuhan tersebut. Hanya saja untuk memenuhi volume pekerjaan serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan perlu tambahan beberapa pegawai agar *gap* pekerjaan dengan waktu bisa diselesaikan”. (Y-1)

Responden dari Gen Y kedua, Agus Tri Yulianto mengatakan:

“Kondisi kompetensi bawahan masih perlu ditingkatkan lagi. Masih belum sesuai dengan kebutuhan organisasi”. (Y-2)

Responden dari Gen Y ketiga, Munawir mengatakan:

“Untuk kompetensi sudah memenuhi secara operasional, namun terkadang masih harus mendapat perhatian khusus dari level supervisor” (Y-3)

Responden dari Gen Y terakhir atau keempat, Gede Ayusta mengatakan, “Ya masih 85 persen”. (Y-4)

Untuk meningkatkan kompetensi bawahan, agar tidak terjadi *gap* kompetensi yang belum terpenuhi, mereka mengusulkan diklat, *cross* pekerjaan dengan mengikutsertakan anggota tim untuk pekerjaan bidang lain seperti pengawasan pemasangan *keypoint*, serta mengikutkan bawahan dalam forum-forum bidang SCADA (*supervisory control and data acquisition*) sehingga ada *cross* pengetahuan dari unit lain untuk berbagi pengetahuan. Selain itu dengan cara melakukan *knowledge sharing* kepada rekan kerja lain oleh pegawai yang sudah paham.

Ada supervisor yang senantiasa memantau pekerjaan bawahan pada jam kerja, di luar jam kerja, setiap hal yang membutuhkan pertimbangan, selalu dibahas di Grup WA untuk solusinya. Selain itu juga ada *refreshing* pengetahuan untuk staf. Lebih dari itu selalu diberikan pengertian bahwa organisasi adalah hal yang dinamis, oleh karena itu diperlukan upaya belajar secara terus menerus.

Walau tidak ada jadwal khusus mengenai pelaksanaan *empowering*, tetapi Grup WA mereka anggap sebagai salah satu solusi penyelesaian yang *real time*. Respon staf atau bawahan pun positif, karena dengan menggunakan metode penugasan khusus pada bidang-bidang tertentu, perubahan yang tampak adalah anggota tim akan merasa lebih bertanggung jawab akan penugasan tersebut. Dengan *knowledge sharing* ada pengetahuan baru yang diterima. Suasana kekeluargaan bertambah, dan dianggap bisa menghilangkan kejenuhan di balik rutinitas *dispatcher* (pengatur beban).

Tetapi karena *dispatcher* bekerja secara *realtime*, maka evaluasinya dapat segera dilihat, kasus (*case*) yang dibahas sebelumnya sudah ada perbaikan atau belum, dan langsung dikoreksi jika masih ada yang kurang.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa walaupun secara umum kemampuan staf atau anggota tim sudah memadai, kelompok pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY tetap menganggap bahwa kemampuan staf atau anggota tim mereka perlu terus ditingkatkan. Kelompok ini selalu berpikir bahwa sebuah organisasi akan selalu berkembang dan terus berubah, mengikuti perubahan dan perkembangan zaman. Karena itu kinerja anggota tim ke depan juga harus mengikuti perubahan dan perkembangan yang akan dihadapi

organisasi. Pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY mengantisipasi perubahan dan perkembangan yang akan terjadi di masa mendatang, bukan saja dengan cara diklat, *refreshing* pengetahuan, dan *knowledge sharing*, melainkan juga dengan cara *cross* pengetahuan dan *cross* pekerjaan. Ternyata, *cross* pengetahuan dan *cross* pekerjaan ini direspon sangat positif oleh seluruh anggota tim, selain mendapatkan ilmu pengetahuan baru, mereka juga bisa membandingkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan pekerjaan yang menjadi beban tanggung jawab bidang lain.

Mengenai *empowering* di PT PLN APD Jawa Tengah & DIY, responden dari kelompok Gen X pertama, Bambang BS, ketika ditanya mengenai kompetensi bawahan saat ini, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, mengatakan: “Ada yang sudah sesuai dan ada yang belum”. (X-1)

Mustofa Ismail (X-2) menjawab: “Sudah”. Ary Priyatna menjawab: “Untuk kompetensi sudah bagus dan sudah sesuai”. (X-3)

Ketika ditanya apa yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi bawahan, rata-rata pemimpin Gen X menjawab, dengan diklat, *training*, *coaching* dan *mentoring*. Mereka meluangkan waktu khusus setiap seminggu sekali, atau tergantung kebutuhan organisasi. Staf atau bawahan pun menerima dengan baik, terlihat dari hasil evaluasi yang mereka lakukan, ada perubahan yang sangat signifikan.

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kelompok pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY tidak menyikapi perubahan secara khusus. Mereka bahkan melihat kompetensi staf atau bawahan sudah bagus

dan sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kelompok ini melaksanakan *training*, *coaching* dan *monitoring* sesuai kebutuhan organisasi. Perubahan disikapi secara alamiah tanpa harus ada perlakuan secara khusus.

4.2.3.5. Memotivasi / Pola Kaderisasi

Pada setiap organisasi, disadari atau tidak sering muncul beberapa hambatan, termasuk penurunan kinerja akibat penurunan semangat kerja. Begitu halnya yang terjadi di PT. PLN APD Jateng & DIY. Berikut ini hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan pengamatan kepada para responden pemimpin Gen Y mengenai cara mereka menyiapkan kaderisasi atau memotivasi staf atau bawahan.

Para responden Gen Y secara umum mengatakan, mereka memotivasi staf atau bawahan dengan melakukan CMC (*coaching*, *mentoring*, *counselling*) kepada seluruh anggota secara rutin. Tetapi untuk CMC yang bersifat pribadi belum dilaksanakan secara rutin. CMC bisa dilakukan di mana pun, misal sambil di lapangan *keypoint*, atau gardu induk. Saat ini fokus CMC masih ke seluruh tim, ke depan akan diarahkan kepada staf yang perlu pengembangan lebih lanjut. Beberapa staf di luar supervisor ada yang ditugasi khusus untuk melihat bagaimana pengembangan *leadership* mereka, dengan tujuan agar dapat mempercepat kaderisasi staf dalam menggapai jenjang karier .

Walau belum ada CMC ke staf yang bersifat pribadi, mentoring sudah pernah dilakukan ke staf yang akan dipromosikan, seperti dikatakan Munawir:

“ untuk *mentoring* pernah dilakukan ke staf yang akan dipromosikan.....”. (Y-3)

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa menyiapkan pola kaderisasi atau memotivasi staf atau bawahan merupakan tindakan yang sangat penting bagi keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Untuk membangun motivasi staf atau bawahan, pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY selalu melakukan CMC (*coaching, mentoring, counselling*). CMC tidak selalu dilaksanakan di kantor, tetapi sering juga dilakukan di luar kantor. CMC bagi pengembangan sebuah organisasi sangat penting, karena terkait dengan pola kaderisasi kepemimpinan. Walau CMC baru rutin dilaksanakan untuk seluruh anggota tim, tapi tidak tertutup kemungkinan CMC yang bersifat personal. Hal itu terutama diperuntukkan bagi personal-personal yang segera mendapatkan promosi. Ke depan CMC yang bersifat personal juga akan dirutinkan.

Dari kelompok responden yang berbeda, yakni kelompok pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY, dapat diketahui cara kelompok ini menyiapkan kaderisasi atau cara mereka memberikan motivasi kepada staf atau bawahan. Responden pertama dari kelompok ini, Bambang BS mengatakan:

“Sering, ada waktu khusus untuk yang belum kompeten; dan ada monitoring untuk evaluasi”. (X-1)

Jawaban Mustofa Ismail:

“Pernah, ada jadwal dan tempat khusus, dan untuk semua staf. Juga ada *monitoring* untuk melihat perubahan”.(X-2)

Ary Priyatna mengatakan:

“Jadwal pasti ada tapi tidak perlu tempat khusus, untuk semua karyawan. *Monitoring* pasti ada, untuk memantau sampai sejauh mana perkembangan dan perubahan setelah diadakan CMC. (X-3)

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa cara memberikan motivasi atau pola kaderisasi yang disiapkan oleh kelompok pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY kepada staf atau bawahan yang belum kompeten hanya pada saat-saat tertentu atau dalam waktu-waktu tertentu. Kelompok ini melakukan *monitoring* dan pemantauan atas kinerja staf atau bawahan, sesuai kepentingan dan kebutuhan organisasi.

4.2.3.6. Mewakili Organisasi

Mengenai menjalin hubungan sosial sebagai representasi organisasi, atau biasa juga disebut sebagai menjaga etika profesi, responden dari pemimpin kelompok Gen Y melakukannya dengan seluruh *stakeholder* perusahaan, pelanggan, *vendor* penyedia barang atau jasa, pemerintah, dengan akademisi, dan lain-lain. Interaksi di luar PLN terutama menyangkut sejauh mana pelanggan puas terhadap kinerja layanan perusahaan. Dengan akademisi terkait dengan efektivitas kinerja perusahaan atau riset yang mendukung kinerja perusahaan.

Interaksi dengan pihak luar tersebut tetap harus sesuai dengan batasan-batasan yang dipedomani dalam buku *Code of Conduct*, karena ada sanksi tegas yang sudah diatur perusahaan, seperti dijelaskan Gede Ayusta berikut:

“Interaksi dilakukan dengan semua orang yang ada dalam organisasi. Interaksi dengan pihak luar PLN terutama yang berkaitan dengan PLN yang berimbas ke masyarakat, seperti sosialisasi bahaya listrik. Interaksi dengan pihak luar dengan cara mendatangi instansi atau masyarakat yang memang berkaitan dengan tugas-tugas PLN. Untuk interaksi tersebut sudah diatur oleh satuan komunikasi korporat”. (Y-4)

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kelompok pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY menjalin hubungan sosial

sebagai representasi organisasi dengan seluruh *stakeholder*, baik yang di dalam maupun di luar PLN, pelanggan, mitra kerja atau vendor, dan akademisi. Dengan pelanggan misalnya, untuk mengetahui tingkat kepuasan mereka. Dengan akademisi berkaitan dengan riset kinerja perusahaan atau riset yang mendukung efektivitas kinerja perusahaan. Dalam melaksanakan fungsi ini, pemimpin Gen Y tetap harus profesional, dalam arti harus memegang teguh etika profesi dengan tetap bersandar pada *code of conduct* (CoC).

Menjawab pertanyaan mengenai topik yang sama, yakni menjalin hubungan sosial sebagai representasi organisasi, responden pertama dari kelompok Gen X, Bambang BS (X-1) mengatakan, “Internal dan eksternal”, sementara Mustofa Ismail mengatakan:

“Interaksi dilakukan semua staf, baik atasan maupun bawahan. Interaksi dengan pihak luar PLN pada umumnya terkait dengan masalah kelistrikan. Interaksi dilakukan dengan cara dialog dan komunikasi”. (X-2)

Ary Priyatna mengatakan:

“Untuk mencapai tujuan perlu berinteraksi dengan sesama karyawan dan dengan pelanggan”. (X-3)

Tentang interaksi di luar PLN Bambang BS mengatakan:

“Dalam hal sosialisasi dengan masyarakat dan perusahaan lain dan pemerintah”.(X-1)

Mengenai cara yang dilakukan adalah dengan “Silaturahmi serta mengunjungi”. Mengenai aturan utamanya, Bambang BS mengatakan: “Sesuai dengan etika dan budaya perusahaan”. (X-1)

Aturan itu menurut Bambang harus ditaati “Semua pihak baik internal maupun *stakeholder*. Jika dilanggar ada sanksi”. (X-1)

Responden kelompok Gen X yang lain, Mustofa Ismail dan Ary Priyatna, menyatakan tidak ada aturan khusus. Seperti dikatakan Mustofa Ismail berikut ini:

“Tidak ada aturan khusus dalam menjalin interaksi dengan pihak luar PLN. Kalaupun ada harus kedua belah pihak. Dan tidak ada sanksi untuk itu”. (X-2)

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin kelompok Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY tidak terlalu ketat dalam menerapkan etika profesi. Sebaliknya, kelompok ini cenderung lentur. Hal itu terlihat dari pernyataan dua dari tiga informan kelompok ini yang menyatakan bahwa tidak tahu ada aturan khusus dalam menjalin interaksi dengan pihak luar. Juga tidak tahu ada sanksi yang mengatur tentang interaksi dengan pihak luar.

4.2.3.7. Membangun Kepercayaan

Membangun kepercayaan merupakan keharusan bagi dunia usaha, tak terkecuali bagi BUMN seperti PT. PLN. Tentang membangun kepercayaan, responden pertama dari kelompok Gen Y, Angga Rajasa ketika ditanya tentang kompetensi anak buah apakah sudah sesuai kebutuhan perusahaan mengatakan: “Kalau pekerjaan tidak ada masalah berarti kita berada di ambang zona nyaman”.(Y-1)

Responden kedua dari kelompok Gen Y, Agus Tri Yulianto menjawab pertanyaan yang sama mengatakan: “Sudah sesuai dan dilakukan *knowledge sharing*”. (Y-2)

Jawaban responden ketiga dari kelompok Gen Y, Munawir adalah:

“Untuk staf bagian operasi sistem distribusi sudah memiliki kompetensi sesuai yang dibutuhkan seorang *dispatcher*. Dan sudah memiliki sertifikat kompetensi. (Y-3)

Jawaban responden keempat dari kelompok Gen Y, Gede Ayusta adalah:

“90% yakin, hanya karena organisasi sifatnya dinamis maka perlu adanya proses belajar secara terus menerus”. (Y-4)

Ketika ditanya lebih lanjut apakah yakin semua staf di bawahnya selalu konsisten *dengan code of conduct* perusahaan, mereka, kecuali Gede Ayusta menyatakan selalu yakin dan percaya bahwa staf atau bawahan konsisten dengan *code of conduct* perusahaan.

Keyakinan mereka bahwa staf atau bawahan tetap patuh pada *code of conduct*, karena secara acak, mereka terkadang meminta masukan/*feedback* dari bagian lain untuk memastikan bahwa anggota tim masih berada dalam aturan perusahaan. Mereka secara berkala memastikan sendiri ke lapangan untuk melakukan ceking pekerjaan yang dilaksanakan apakah telah sesuai dengan urutan pekerjaan. Absensi juga bisa dijadikan parameter kepatuhan. Mereka, lebih dari itu memberikan contoh ke bawahan pada saat bekerja.

Mengenai penerapan budaya transparansi, responden Gen Y memulainya dari penerapan pembuatan laporan yang terbuka yang disampaikan kepada manajemen secara periodik. Transparansi mereka bangun dengan kejujuran dalam menyampaikan masalah di sisi mereka ke pelanggan. Juga, selalu terbuka terhadap saran dan kritik dari staf, dan meminta pertimbangan dari staf untuk hasil yang lebih baik. Mereka akan selalu memastikan bahwa semua info *dishare* kepada seluruh staf, memastikan segala kejadian ada *recordnya*,

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY membangun kepercayaan dengan selalu meningkatkan kompetensi staf atau bawahan. Keluar, antara lain untuk

mengembangkan tingkat kepercayaan pelanggan. Ke dalam, antara lain untuk meningkatkan kepercayaan manajemen. Mereka membangun keterbukaan atau transparansi dengan kejujuran dalam menyampaikan laporan. Mereka juga selalu terbuka terhadap saran dan kritik, untuk hasil kerja atau kinerja yang lebih baik. Saran dan kritik itu bahkan bisa datang dari bagian lain. Mereka juga memastikan semua info *dishare* ke seluruh staf atau bawahan, dan memastikan semua kejadian ada *recordnya*. Dalam konteks ini pemimpin Gen Y selalu memberi contoh dengan perbuatan, bukan sekadar dengan kata-kata.

Untuk topik yang sama, yakni membangun kepercayaan atau bersikap terbuka, responden dari kelompok Gen X pertama, Bambang BS ketika ditanya tentang kompetensi anak buah apakah sudah sesuai kebutuhan perusahaan mengatakan: “Sebagian ada yang belum kompeten”. (X-1) Ketika ditanya lebih lanjut apakah yakin semua staf di bawahnya selalu konsisten dengan *code of conduct* perusahaan, Bambang BS menjawab, “Yakin”. (X-1)

Ditanya bagaimana memastikan seluruh bawahan setia dan patuh terhadap aturan perusahaan, Bambang BS menyatakan: “Dengan melihat perilaku bekerja dan bersosialisasi antar karyawan”.(X-1)

Menjawab penerapan budaya transparansi di bagiannya, Bambang BS menjelaskan:

“Memberi contoh, seperti datang tepat waktu, taat beribadah dan tidak menerima suap”. (X-1)

Responden kedua dari kelompok Gen X, Mustofa Ismail, ketika ditanya tentang kompetensi anak buah apakah sudah sesuai kebutuhan perusahaan menjawab: “Sudah”. Ketika ditanya lebih lanjut apakah yakin semua staf di

bawahnya selalu konsisten dengan *code of conduct* perusahaan, dia menjawab, “Yakin”. (X-2)

Ditanya bagaimana memastikan seluruh bawahan setia dan patuh terhadap aturan perusahaan, Mustofa Ismail menyatakan:

“Karena setiap pekerjaan yang dilakukan harus ada dasar aturan dan landasannya”. (X-2)

Menjawab pertanyaan bagaimana penerapan budaya transparansi di bagiannya, dijawab: “Dengan cara selalu mengupdate situasi yang akurat terhadap karyawan”.(X-2)

Responden ketiga dari kelompok Gen X Ary Priyatna ketika ditanya tentang kompetensi anak buah apakah sudah sesuai kebutuhan perusahaan mengatakan: “Untuk kompetensi sudah sesuai kebutuhan”. (X-3)

Ketika ditanya lebih lanjut apakah yakin semua staf di bawahnya selalu konsisten dengan *code of conduct* perusahaan, dia menjawab, “Selalu konsisten”. (X-3)

Ditanya bagaimana memastikan seluruh bawahan setia dan patuh terhadap aturan perusahaan, Ary Priyatna menyatakan:

“Memastikan bawahan patuh bisa dilihat dari kedatangan bekerja tidak melebihi jam masuk”. (X-3)

Mengenai penerapan budaya transparansi di bagiannya, Ary Priyatna tidak memberikan jawaban secara jelas. Ia hanya mengukurnya dari kedatangan dan kepulangan jam kerja.

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin kelompok Gen X sangat yakin dan percaya bahwa staf atau bawahan mereka selalu konsisten dengan *code of conduct* (CoC) perusahaan, dan pasti patuh pada

aturan perusahaan, selalu terbuka dan transparan. Patokan yang dipakai kelompok Gen X ini adalah absensi jam masuk-keluar kantor. Budaya transparan juga selalu mereka *update* dalam sebuah sistem.

4.2.4. Kepemimpinan Gen Y dan Gen X di PT. PLN APDA Jateng & DIY

Berikut ini akan diuraikan hasil kajian lapangan yang berkaitan dengan variabel penelitian, yakni kepemimpinan Gen X (yang lama) dalam menyiapkan kaderisasi untuk menghadapi perubahan, dan kepemimpinan Gen Y dalam menjawab tantangan target perusahaan dalam menghadapi perubahan. Variabel kajian dengan menggunakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang disampaikan Jeswald W. Salacuse (2006) seperti sudah dipaparkan dalam sub-bab sebelumnya.

Uraian tersebut dengan membandingkan kepemimpinan Gen Y dan Gen X dalam menyiapkan kaderisasi pemimpin (Gen X lama) untuk menghadapi perubahan, dan kepemimpinan Gen Y dalam menjawab tantangan target perusahaan dalam menghadapi perubahan.

Uraian mengenai kepemimpinan dan pemimpin Gen Y maupun Gen X di PT. PLN APD (Area Pengatur Distribusi) Jawa Tengah & DIY, secara lebih spesifik dengan menggunakan beberapa tolok ukur yang sudah dipaparkan dalam penyajian data, yakni: cara mengarahkan anggota sesuai tujuan organisasi, cara mensinergikan tim, cara melakukan mediasi dan mengelola konflik, cara mengembangkan kompetensi bawahan, cara memotivasi, mewakili organisasi, dan cara membangun kepercayaan (Salacuse, 2006).

4.2.4.1. Cara Memimpin

Pemimpin Gen Y di PT. PLN APD (Area Pengatur Distribusi) Jateng & DIY mengawali sebuah perencanaan dengan terlebih dahulu melakukan evaluasi atas kinerja sebelumnya, apakah masih ada *gap* dalam pekerjaan. Setelah itu baru dibuat perencanaan sesuai tujuan organisasi, mem*breakdown* ke seluruh anggota organisasi, menyatukan persepsi, melaksanakannya bersama-sama, dan melakukan kontrol atas kinerja di setiap tahapan pekerjaan. Cara kelompok ini berkomunikasi sangat terbuka, selalu dua arah, persuasif, tidak otoriter dan tidak memaksakan pendapat. *Code of Conduct* (CoC), *hang out* bersama, dan Grup Whats App (WA) dimanfaatkan secara optimal untuk pencapaian tujuan organisasi. Target kinerja setiap pekerjaan terpantau secara *real time* melalui Grup WA. Begitu juga setiap permasalahan dan alternatif solusinya, selalu dibicarakan di Grup WA.

Pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY mulai memimpin dengan terlebih dahulu menentukan tujuan dan target yang jelas, meyakinkan staf atau bawahan bahwa pimpinan mendukung mereka, mendengarkan staf atau bawahan melalui pertemuan singkat, dan memberikan sanjungan, pujian serta *reward* jika berhasil mencapai target. Cara memimpin seperti ini cenderung transaksional. Apalagi bagi anak buah atau bawahan yang tidak sejalan dengan tujuan yang sudah ditetapkan akan diberi penjelasan, pelatihan dan motivasi. Tetapi tidak ada waktu membantu staf atau bawahan, kecuali apa yang harus dikerjakan, baru setelah itu dilakukan pembinaan.

4.2.4.2. Cara Mensinergikan Tim

Untuk membangun dan mensinergikan sebuah tim, pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY selalu memulainya dengan cara meminta masukan atau masukan balik (*feedback*) dari seluruh anggota, dan mengakomodasi seluruh pendapat sebelum akhirnya dibuat sebuah perencanaan. Mirip dengan cara mengarahkan anggota ke tujuan organisasi, pemimpin Gen Y mengawalinya dengan *fact finding* pendapat dan atau masukan dari seluruh anggota, mendiskusikannya secara terbuka, menggunakan gaya komunikasi yang tidak terlalu serius dan jauh dari rasa ketersinggungan, terus menerus menumbuhkan rasa kekeluargaan dan kepercayaan, serta selalu menjaganya. CoC, Grup WA, *hang out* di luar, makan bersama atau sekadar nonoton bareng mereka optimalkan untuk membangun dan mensinergikan sebuah tim yang solid. Bahkan tidak jarang Grup WA mereka memanfaatkan untuk ngobrol santai dan membahas hal-hal di luar pekerjaan. Pendek kata, kelompok pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY selalu membangun dan mensinergikan sebuah tim lewat komunikasi dua arah (*two way traffict communication*), sehingga tumbuh suasana kekeluargaan yang memudahkan terbentuknya sebuah tim yang solid.

Bagi kelompok Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY, yang terpenting bagi seorang pemimpin adalah kemampuan menyatukan perbedaan banyak jenis dan tipe orang yang berbeda yang ada di dalam satu tim, karena masing-masing anggota tim mempunyai cara sendiri-sendiri dalam berkomunikasi. Dengan mengandaikan tim adalah tempat berbagi kewajiban dan kesenangan bersama, kelompok ini cenderung menghindari kata-kata kasar atau kata-kata yang

dianggap akan menyakitkan pihak lain dalam membangun hubungan. Di sisi lain pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY tidak segan-segan untuk segera membuat keputusan, tanpa mempedulikan keberatan staf atau bawahan.

4.2.4.3. Cara Mengelola Konflik

Pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY memandang konflik sebagai sesuatu yang harus ada, dan tidak perlu dihindari. Konflik menurut mereka justru akan lebih menyempurnakan keputusan. Hanya saja konflik harus segera diselesaikan dan tidak dibiarkan berlarut-larut. Ada batas waktu penyelesaian. Walaupun kelompok ini sangat “mengandalkan” Grup WA dalam mengaplikasikan POAC (*planning, organizing, actuating* dan *controlling*) dan berkomunikasi dengan seluruh anggota, tetapi untuk menyelesaikan konflik mereka tetap memandang peran tatap muka sebagai sangat penting, terutama untuk menghindari salah persepsi. Kelompok ini juga cenderung menggunakan cara-cara praktis untuk bisa segera menyelesaikan konflik yang sudah masuk kategori *deadlock*. Selain tidak segan-segan untuk melibatkan atasan, orang yang lebih ahli, dan konsultan pekerjaan, juga tidak ragu-ragu untuk menggunakan jalur hukum. Pemimpin Gen Y tetap menghindari cara-cara otoriter untuk menyelesaikan sebuah konflik.

Pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY secara umum juga mengakui bahwa konflik dalam hubungan kerja pasti akan selalu ada, karena itu konflik harus dihadapi. Meskipun begitu kelompok Gen X lebih suka jika tidak ada konflik dalam hubungan kerja. Kelompok ini akan mengendapkan dulu konflik yang sudah masuk pada tahap *deadlock*, untuk kemudian dilanjutkan

mediasi pada hari berikutnya. Walaupun peran tatap muka sangat penting untuk menyelesaikan konflik, tetapi mereka melihat tatap muka bukan sebagai sebuah keharusan dalam menyelesaikan konflik. Pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DY, cenderung membatasi pelibatan orang dalam menyelesaikan konflik.

4.2.4.4. Cara Menyikapi Perubahan

Walaupun secara umum kemampuan staf atau anggota tim sudah memadai, tetapi pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY tetap menganggap bahwa kemampuan staf atau anggota tim mereka perlu terus ditingkatkan. Kelompok ini selalu berpikir bahwa sebuah organisasi akan selalu berkembang dan terus berubah, mengikuti perubahan dan perkembangan zaman. Karena itu kinerja anggota tim ke depan juga harus mengikuti perubahan dan perkembangan yang akan dihadapi organisasi. Pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY mengantisipasi perubahan dan perkembangan yang akan terjadi di masa mendatang, bukan saja dengan cara diklat, *refreshing* pengetahuan, dan *knowledge sharing*, melainkan juga dengan cara *cross* pengetahuan dan *cross* pekerjaan. *Cross* pengetahuan dan *cross* pekerjaan ini ternyata direspon sangat positif oleh seluruh anggota tim, selain mendapatkan ilmu pengetahuan baru, mereka juga bisa membandingkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan pekerjaan yang menjadi beban tanggung jawab bidang lain.

Pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY tidak menyikapi perubahan secara khusus. Mereka bahkan melihat kompetensi staf atau bawahan sudah bagus dan sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kelompok ini

melaksanakan *training*, *coaching* dan *monitoring* sesuai kebutuhan organisasi. Perubahan disikapi secara alamiah tanpa harus ada perlakuan secara khusus.

4.2.4.5. Cara Memotivasi / Pola kaderisasi

Menyiapkan pola kaderisasi atau memotivasi staf atau bawahan merupakan tindakan yang sangat penting bagi keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Untuk membangun motivasi staf atau bawahan, pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY selalu melakukan CMC (*coaching*, *mentoring*, *counselling*), dan CMC tidak selalu dilaksanakan di kantor, tetapi sering juga dilakukan di luar kantor. CMC bagi pengembangan sebuah organisasi sangat penting, karena terkait dengan pola kaderisasi kepemimpinan. Walau CMC baru rutin dilaksanakan untuk seluruh anggota tim, tapi tidak tertutup kemungkinan pelaksanaan CMC yang bersifat personal. Hal itu terutama diperuntukkan bagi personal-personal yang segera mendapatkan promosi. Ke depan CMC yang bersifat personal juga akan dirutinkan.

Cara pemberian motivasi atau pola kaderisasi yang disiapkan oleh kelompok pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY kepada staf atau bawahan yang belum kompeten hanya pada saat-saat tertentu atau dalam waktu-waktu tertentu. Kelompok ini melakukan *monitoring* dan pemantauan atas kinerja staf atau bawahan, sesuai kepentingan dan kebutuhan organisasi.

4.2.4.6. Mewakili Organisasi

Kelompok pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY menjalin hubungan sosial sebagai representasi organisasi dengan seluruh *stakeholder*, baik

yang di dalam maupun di luar PLN, pelanggan, mitra kerja atau vendor, dan akademisi. Dengan pelanggan misalnya, untuk mengetahui tingkat kepuasan mereka. Dengan akademisi berkaitan dengan riset kinerja perusahaan atau riset yang mendukung efektivitas kinerja perusahaan. Dalam melaksanakan fungsi ini, pemimpin Gen Y tetap harus profesional, dalam arti harus memegang teguh etika profesi dengan tetap bersandar pada *code of conduct* (CoC).

Berlawanan dengan kelompok Gen Y, kelompok pemimpin Gen X di PT. PLN APD Jateng & DIY tidak terlalu ketat dalam menerapkan etika profesi. Sebaliknya, kelompok ini cenderung lentur. Hal itu terlihat dari pernyataan dua dari tiga informan kelompok ini yang menyatakan bahwa tidak tahu ada aturan khusus dalam menjalin interaksi dengan pihak luar. Juga tidak tahu ada sanksi yang mengatur tentang interaksi dengan pihak luar.

4.2.4.7. Membangun Kepercayaan

Pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY membangun kepercayaan dengan selalu meningkatkan kompetensi staf atau bawahan. Keluar, antara lain untuk mengembangkan tingkat kepercayaan pelanggan. Ke dalam, antara lain untuk meningkatkan kepercayaan manajemen. Mereka membangun keterbukaan atau transparansi dengan kejujuran dalam menyampaikan laporan. Mereka juga selalu terbuka terhadap saran dan kritik, untuk hasil kerja atau kinerja yang lebih baik. Saran dan kritik itu bahkan bisa datang dari bagian lain. Mereka juga memastikan semua info *dishare* ke seluruh staf atau bawahan, dan memastikan semua kejadian ada *recordnya*. Dalam konteks ini pemimpin Gen Y selalu memberi contoh dengan perbuatan, bukan sekadar dengan kata-kata.

Pemimpin kelompok Gen X sangat yakin dan percaya bahwa staf atau bawahan mereka selalu konsisten dengan *code of conduct* (CoC) perusahaan, dan pasti patuh pada aturan perusahaan, selalu terbuka dan transparan. Patokan yang dipakai kelompok Gen X adalah absensi jam masuk-keluar kantor. Budaya transparan juga selalu mereka *update* dalam sebuah sistem.

BAB V

PENUTUP

5.1.Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan kepemimpinan Gen Y di PT. Perusahaan Listrik Negara Area Pengatur Distribusi Jawa Tengah & Daerah Istimewa Yogyakarta (PT. PLN APD Jateng dan DIY) sesuai metode penelitian kualitatif fenomenologi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY memberikan pemahaman target capaian organisasi kepada staf atau bawahan dengan cara khas anak muda milenial. Selain melakukan *coaching*, *mentoring* dan *concelling* (CMC) dan mengefektifkan Grup *WhatsApp* (WA), mereka juga sering *hangout* bersama di luar. Proses penyiapan kader kepemimpinan juga terus menerus terjadi, apalagi Grup WA aktif dalam 24 jam sehari, tujuh hari dalam seminggu, dan 30 hari dalam satu bulan. Selain proses kaderisasi berjalan tanpa henti, semua permasalahan juga langsung dibahas dan disolusikan via Grup WA secara *real time*. Hal itu berbeda dengan pemimpin Gen X yang hanya mengandalkan pendekatan melalui CMC, CoC (*code of conduct*), dan PIC (*person in charge*), memberikan sanjungan, pujian dan *reward* bagi staf atau bawahan yang dinilai berhasil melampaui target.
2. Pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY membuka peluang kepada staf atau bawahan yang tidak sejalan dengan keputusan yang

diambil untuk berdialog secara terbuka, menyampaikan alasan atas ketidaksetujuannya, bahkan peluang mencoba melaksanakan pendapat yang diyakininya benar, sepanjang tidak bertentangan dengan garis atau aturan perusahaan. Hal ini berbeda dengan pemimpin Gen X yang meski cukup akomodatif kepada staf atau bawahan yang tidak setuju untuk menyampaikan alasan ketidaksetujuan, tetapi tidak memberikan peluang atau kesempatan untuk mencoba pendapat yang berbeda. Setiap muncul ketidaksetujuan, pemimpin Gen X selalu mengembalikan ke aturan normatif perusahaan.

3. Pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY sangat mentoleransi konflik dalam hubungan kerja. Bagi mereka, konflik bukan hal yang harus dihindari, konflik justru untuk menyempurnakan sebuah keputusan. Dalam menyelesaikan konflik yang berpotensi *deadlock*, pemimpin Gen Y tidak segan mengundang pihak ketiga yang dinilai lebih ahli dan kompeten dengan permasalahan. Pemimpin Gen Y memandang penting peran tatap muka untuk menyelesaikan konflik, sebaliknya pemimpin Gen X yang pada awalnya menabukan konflik, dan memandang konflik tidak perlu terjadi, menganggap tatap muka untuk menyelesaikan konflik bukanlah suatu keharusan. Di sisi lain, kalau pemimpin Gen X merasa cukup puas dengan kemampuan staf atau bawahan, maka pemimpin Gen Y selalu merasa ada yang kurang dengan *skill* staf atau bawahan Hal itu karena pemimpin Gen Y

memandang organisasi adalah hal yang dinamis, karena itu diperlukan upaya belajar secara terus menerus.

5.2. Implikasi Kebijakan Manajerial

Berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya maka dapat direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Gen Y di PT PLN APD (Area Pengatur Distribusi) Jateng & DIY lebih demokratis, dinamis, transparan, mempunyai komitmen yang kuat untuk berprestasi, dan memegang teguh etika profesi. Walau cenderung tidak mudah diatur, tetapi Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY merupakan sosok yang gampang bergaul, setia kawan, dan mudah beradaptasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan. Mereka sangat akrab dengan teknologi yang berbasis jaringan sosial. Berdasarkan hasil kajian ini Manajemen PT. PLN dapat mengoptimalkan peran atau performa pemimpin Gen Y di PT. PLN APD Jateng & DIY melalui gaya dan/atau karakter kepemimpinan mereka yang milenial, budaya kerja yang berorientasi pada hasil, selalu siap menghadapi perubahan dengan tetap menjaga integritas, dan selalu komitmen dengan nilai-nilai kejujuran dalam berkomunikasi.
2. Hasil kajian juga menunjukkan bahwa Pemimpin Gen Y di PT PLN APD Jateng & DIY termasuk generasi yang *technology-savy* (ingin serba cepat dengan *high-tech*), ingin melakukan banyak hal dalam

waktu bersamaan, suka bergerak bersama, sangat percaya diri, dan tidak mudah digerakkan untuk melakukan hal-hal yang tidak dipahami maksud dan tujuannya. Berdasarkan kajian tersebut Manajemen PT. PLN dapat mengoptimalkan kinerja mereka dengan menyandingkan kepemimpinan Gen X di PT. PLN yang pada saat ini sudah mulai merasa mapan, sangat menikmati posisi strategis mereka setelah lengsernya Gen *Babyboomer*, dan mulai kurang tanggap terhadap kecepatan perubahan lingkungan sekitar.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian fenomenologi bersifat sangat subyektif karena hanya berdasarkan pengalaman orang-orang tertentu sehingga tidak bisa digeneralisir untuk kondisi dan lingkungan yang berbeda.

5.4. Rekomendasi Penelitian

Untuk penelitian yang akan datang agar dapat menggambarkan kondisi suatu organisasi dengan lebih luas dan mendalam, maka penelitian yang akan datang disarankan dapat menggunakan metode etnografis, dan atau kuantitatif yang dapat digunakan untuk mengeneralisir dalam mengambil keputusan secara umum.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi, 2002, **Metodologi Penelitian**, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, **Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek**, Edisi Revisi, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Baggot, C. A, 2009, **If We Build It, They Will Come**, *National Civic Review*, 98 (3), pp. 30-33
- Bennis, W, 2009., **On Becaming a Leaser. The Leadership Claasic**. *Basic Books*.
- Berger, L. A., 1994, **Change Management**, *In The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation*, Edited by Berger, Sikora, and Berger McGraw-Hill
- Burnes, B., 2000, **Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics**, *Third Edition*, Prentice Hall
- Barker, R. T. & Camarata, M. R., 1998, *The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators, and Disciplines*, **The Journal of Business Communication**, Vol. 35, No. 4, Oct.
- Cascio, W. F, 2000, **Managing Virtual Workplace**, *Academy of Management Executive*, 14 (3), pp.81-90
- Clark, Clarkm and Crossley, 2010, **Developing Multidimensional Trust Without Touch In Virtual Team**. *Marketing Management Journal*
- Creswell, John W, 2005, **Metode Penelitian Kualitatif**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Daymon, C., & Holloway, I, 2011, **Qualitative Reasearch Methods ini Public Relation and Marketing Communications**.
- Dawson, S., 1996, **Analysing Organisations**, Third Edition, Macmillan Business.
- Denzin, K. N., & Lincolin, S. Y., 2005, **Qualitative Research** (3rd ed., Vol. 3). California: Sage Publications. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- DeRosa, D., Hantula, D.A., Kock, N., D'Acry J., 2004, **Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective**, *Human Resource Management*, p.219-232.
- Draft, Richard L, 2005, **The leadership experience**, p. 5.
- Drcker, P., 2011, **People and Performance: The Best of Peter Druke on Management**. New York: Routledge.
- Duncan, T. & Moriarty, S. E., 1998, *A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships*, **Journal of Marketing**, vol. 62, iss. 2, Apr
- Dwyer, Judith. R. J, 2009, **Prepare for the Impact of the Multi-Generational Workforce!**, *Transforming Government People, Process and Policy*, 3(2), pp. 101-110
- Erickson, T. J, 2009, **Finally, Gen X Takes Over**, *Harvard Business Review*, 11 January
- Hasibuan, Akmaluddin, 2012, **Manajemen Perubahan**, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Hawkins, D.I., dan Mothersbaugh, D.L., 2010, **Consumer Behavior: Building Marketing Strategy**, 11th edition, McGraw-Hill, Irwin
- Howe, N. & Strauss, W., 1991, **Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069**, William Morrow Paperbacks: New York City
- Jeanne Meister, Karie Willyerd , 2010, *Mentoring Millennials*, **Harvard Business Review Magazine**: <http://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials/ar/1>
- Kabul Wahyu Utomo, 2002. Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional, **Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen**, Volume 2 No.2, Mei.
- Kotter, P, J, 1995, **Leading Change: Whay Transformation Fail**. Leadership, 12.
- Kupperschmidt, B. R, 2006, *Addressing Multi-Generational Conflict: Mutual Respect and Carefronting as Strategy*, **The Online Journal of Issues in Nursing**, 11(2), manuscript 3.
- Kreitner, R. & Kinicki, A., 1995, **Organizational Behavior**, Third Edition, Irwin

- Lancaster, L. C, 2004, *When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work*, **The Management Forum Series**, March 17.
- Levit, A, 2009, **The Future World of Work: A GenXer's Perspectives**, **The Futurist**, September-October, pp. 39
- Lexy J. Moleong, 2005, **Metodologi penelitian kualitatif**, PT. Remaja Rosdakarya, Bnadung
- Lichtenstein, B. B., 2000, *Self-Organized Transitions: A Pattern amid the Chaos of Transformative Change*, **Academy of Management Executive**, vol. 14, no. 4
- Lofland, J. 1974. **Styles of Reporting Qualitative Field Research**. American Sociological Assotiation Springer, 9 (3), 101-111.
- Lower, J, 2008, **Brace Yourself Here Comes Generation Y**, *Critical Care Nurse*, 28 (5), October, pp. 80-84
- Markplus Institute, 2015, **Tips Mengelola Gem Y**, created Raditya Tanu Hutama, http://www.markplusinstitute.com/who_we_are/detail_article/33, 29 November 2016
- Markplus Institute, 2016, https://www.markplusinstitute.com/training/detail_training/136, 29 November 2016
- McDonald, J. M., 2000, **Managing Rapid Change: From Theory to Practice**, Southern Business Review, Spring
- McDonald, P, 2008, **The Multi-Generational Workforce**, *Internal Auditor*, 65(5), pp.60-67.
- Murphy, S.A, 2007, **Leading a Multi-Generational Workforce**, AARP
- Notter, J, 2005, **Why Generations Matter, and Why They Don't: The Business Realities of Diversity in the Workplace**, Symposium conducted at the meeting of ASAE/Center for Association Leadership, May 23.
- P.M. Podsakoff, S.B. Mackenzie, R.H. Moorman, and R. Fetter, *Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors*, **Leadership Quarterly** 1, no. 2 (1990), pp. 107–142.
- Pelton, Lou E& True, Sheb L, 2004, *Teaching Business Ethics: Why Gen Y?*, **Marketing Education Review** Vol.14 (3), Taylor & Francis Journal

- Prensky, M, 2001, **Digital Natives, Digital Immigrants, Part II: Do They Really Think Differently?**, *On the Horizon*, 9(6), pp. 1-9
- N. Renaldi S, 2016, **Pemikiran Seorang Manusia**, Tajuk Ganesha ITB
- Tulgan, B, 2004, **Trends Point to a Dramatic Generational Shift and the Future Workforce**, *Employment Relations Today*, 30(4), pp. 23-31
- Solomon, M.R., 2009, **Consumer Behavior Buying, Having, and Being**, New Jersey : Pearson Education Inc
- Sugiyono, 2008, **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**, Alfabeta, Bandung.
- Snyder, B, 2003, *Teams that Span Time Zones Face New Work Rules*, **Stanford Business Magazine**, May, pp. 3-15
- Stevens, R. H, 2010, *Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce*, **International Business Research**, 3 (3), pp. 77-83
- Handoko, T.H, 2001, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogyakarta
- Harsiwi, 2001, Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin, **Jurnal Bisnis dan Ekonomi**, Program Pasca Sarjana Universitas Atma Jaya, Vol 5, No. 1, Juni, Yogyakarta
- Vaill, P. B., 1989, **Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change**, Jossey-Bass
- Vega, G., & Brennan, L. M., 2000, *Isolation and Technology: The Human disconnect*, **Jurnal of Organization Change Management**, 13 (5), 468-481
- Zetlin, M, 1992, *Young Managers Face a Generation Gap*, **Management Review**, 81 (1), pp. 10-15
- Yukl, G. 2010. **Leadership in Organizations**. Retrieved from <http://files.liderancaecoaching.webnode.com/200000015-31f5732fb3/media-F7B-97-randd-leaders-business-yukl.pdf>.