



TEKNOLOGI NUSANTARA

Jurnal Penelitian Fakultas Teknik UNINUS
<http://ojs.uninus.ac.id/index.php/teknologinusantara>

Analisis Sumber Daya Manusia Kepemimpinan Generasi Gen Y pada Instansi Pemerintah/ BUMN Menghadapi Era VUCA

Analysis of Gen Y Generation of Human Resources Leadership in Government Agencies Facing the VUCA Era

Noneng Nurhayani*¹

Prodi Teknik Industri Universitas Islam Nusantara; Jl Raya Soekarno Hatta no 530, 40286 , Telp 0227509656

e-mail: *¹nonengnurhayani@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

[The Indonesian nation faces four main challenges, namely the VUCA situation and conditions, a situation that leads to Agility, the need for innovation and the birth of a new generation, namely the Millennial generation towards the Industrial Revolution 4.0 era. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) is a situation and condition characterized by turbulence, uncertainty, complexity, and ambiguity. The birth of the millennial generation who dominates the population (34.5% of the BPS 2020 survey results) with VUCA conditions, Agility makes this generation a person who has lost his identity, sometimes filled with various characters that are very different from the previous generation. There are different characteristics of the three generations: differences in Attitudes towards work, Attitudes towards regulation/authority, Attitudes towards rewards, Tendency to learn soft skills, Tendency to learn hard skills, Attitudes towards feedback and supervision, Attitudes towards employers, Work/life balance attitudes towards success

factors, attitudes towards development priorities and attitudes towards trends in leadership styles. Companies also need to pay attention to the youngest generation in the world of work, namely Generation Y, also known as the Millennial generation, who views work as not just receiving a salary but having the goal of pursuing what they aspire to, not just pursuing job satisfaction but more pursuing their own development.

Keyword:

Gen Y, Human Resources, Leadership

ABSTRAK

Bangsa Indonesia menghadapi empat tantangan utama yaitu Situasi dan kondisi VUCA, situasi yang mengarah kepada *Agility*, perlunya Inovasi dan lahirnya generasi baru yaitu generasi Millennial menuju era Revolusi Industri 4.0. VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) merupakan situasi dan kondisi yang berkarakteristik penuh gejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu. Lahirnya generasi milenial yang mendominasi jumlah penduduk (34,5% dari hasil survey BPS 2020) yang dengan kondisi VUCA, *agility* membuat generasi ini menjadi pribadi yang kehilangan jati diri, kadang diliputi berbagai karakter yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Terdapat perbedaan karakteristik dari tiga generasi tersebut : perbedaan dalam Sikap terhadap pekerjaan, Sikap terhadap peraturan/otoritas, sikap terhadap penghargaan, Kecenderungan mempelajari soft skill, Kecenderungan mempelajari hard skill, sikap terhadap Umpan balik dan supervise, Sikap pada pemberi kerja, Keseimbangan kehidupan/kerja sikap terhadap Faktor kesuksesan, sikap terhadap Prioritas pengembangan serta sikap terhadap kecenderungan pada gaya kepemimpinan. perusahaan juga perlu menaruh perhatian kepada generasi yang paling muda dalam dunia kerja yaitu generasi Y yang disebut juga sebagai generasi Millennial yang memandang bekerja bukan hanya sekedar menerima gaji tetapi memiliki tujuan mengejar yang dicita-citakan, tidak hanya sekedar mengejar kepuasan kerja tetapi lebih mengejar pengembangan dirinya.

A. INTRODUCTION / PENDAHULUAN.

Bangsa Indonesia menghadapi empat tantangan utama yaitu Situasi dan kondisi VUCA, situasi yang mengarah kepada *Agility*, perlunya Inovasi dan lahirnya generasi baru yaitu generasi Millennial menuju era Revolusi Industri 4.0. VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) merupakan situasi dan kondisi yang berkarakteristik penuh gejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu. Era *agility* bisa dimaknai sebagai kondisi yang penuh ketidakpastian dan penuh kerumitan. Inovasi merupakan proses membuat atau menciptakan cara baru untuk melakukan sesuatu.. Indonesia menghadapi ancaman Dalam konteks Polri, inovasi dapat berkaitan dengan memodifikasi model bisnis dan beradaptasi dengan perubahan untuk pelayanan yang lebih baik. Lahirnya generasi milenial yang mendominasi jumlah penduduk (34,5% dari hasil survey BPS 2020) yang dengan kondisi VUCA, *Agility* membuat generasi ini menjadi pribadi yang kehilangan jati diri, kadang diliputi berbagai karakter yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya.

Menurut data BPS tahun 2016, total jumlah angkatan kerja di Indonesia yang mencapai lebih dari 160 juta orang, sebanyak 4% di antaranya adalah generasi milenial yaitu 62,5 juta orang, populasi generasi X berjumlah 69 juta orang dan jumlah generasi Baby Boomers berjumlah 28 juta orang. Populasi generasi Y dalam perusahaan saat ini sudah mencapai 50%-75%. Artinya, maka banyak dari perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan para pekerja (Luntungan,2014). Setiap generasi memiliki karakteristik perilaku dalam bekerja yang berbeda-beda.

Bukti menunjukkan bahwa ada perbedaan nyata dalam harapan dan motivator melintasi generasi ini. Penelitian dari Kratz (2013) menunjukkan potensi proporsi generasi Y yang semakin meningkat di masa depan. Pada tahun 2014 generasi Y memiliki proporsi 36% di dunia kerja. Selanjutnya, pada tahun 2020 kemungkinan 46% generasi Y mendominasi dunia kerja. Glass (2007) menemukan bahwa Generasi X dan Generasi Y memiliki pandangan yang sama sekali berbeda tentang dunia kerja dari pada generasi baby boomer tradisional. Pada tahun 2014 generasi Y memiliki proporsi 36% di dunia kerja. Selanjutnya, pada tahun 2020 kemungkinan 46% generasi Y mendominasi dunia kerja. Glass (2007) menemukan bahwa Generasi X dan Generasi Y memiliki pandangan yang sama sekali berbeda tentang dunia kerja dari pada generasi *babyboomer* tradisional. Hal ini sejalan dengan penelitian Hail penelitian Nindyawati (2017) bahwa perusahaan yang memiliki karyawan terdiri dari gen X dan gen Y hendaknya mulai mengkaji terkait dengan hal-hal yang mampu

Hansen dan Leuty (2012), istilah generasi biasanya merujuk pada kelompok individu (karyawan) yang berbagai pengalaman kerja umum atau pengalaman hidup. Kehadiran empat generasi berbeda yang bekerja hari ini : Babyboomer, Generasi X, Generasi Y dan Generasi Z. Bukti menunjukkan bahwa ada perbedaan nyata dalam harapan dan motivator melintasi generasi ini.

B. STUDY LITERATURE / TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Nawawi (2000) dalam Sunyoto yang dikutip dalam Yusuf (2015, p. 25), yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi tiga pengertian yaitu: a) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, disebut juga personel, tenaga kerja, pegawai atau karyawan. b) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam me-wujudkan eksistensinya. c) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non materiil) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam me-wujudkan eksistensi organisasi.

Teori yang digunakan dalam penulisan jurnal ini adalah teori kepemimpinan, yakni upaya penggunaan pengaruh, pentingnya proses komunikasi, dan fokus pada tujuan yang ingin dicapai (Sule dan Priansa, 2018, hlm. 4). Teori ini digunakan sebagai pisau analisis untuk mengurai pokok permasalahan menjadi pokok-pokok persoalan di dalam Jurnal ini.

Teori turunan yang digunakan adalah teori kepemimpinan transformasional, yakni adanya suatu hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk saling meningkatkan motivasi serta moral dalam mencapai tujuan organisasi, dimana hal ini dipengaruhi oleh 4 (empat) karakter dari kepemimpinan ini (Bass, 1997). Beberapa konsep yang difokuskan adalah :

1). Konsep *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Menurut Burns (2007), *idealized influence* adalah perilaku untuk mendorong bawahan agar mampu menjadikan pemimpin organisasi sebagai panutan (*role model*) bawahan.

2) Konsep *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Menurut Burns (2007), *inspirational motivation* ialah upaya untuk membangun inspirasi serta motivasi bawahan agar dapat mengatasi masalah personal demi mencapai tujuan bersama.

3) Konsep *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Menurut Burns (2007), intellectual stimulation ialah mendorong perhatian anggota terhadap masalah yang dihadapi.

4). Konsep *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Menurut Burns (2007), individualized consideration adalah suatu wujud perhatian pemimpin pada potensi yang dimiliki oleh bawahan.

C. RESEARCH METHOD / METODE PENELITIAN

Metode dalam tulisan ini menggunakan studi literatur terhadap berbagai presentasi bahan pelatihan SDM yang dilaksanakan oleh Direktorat SDM Universitas Islam Nusantara. Penelitian ini menggunakan bahan primer pada FGD dengan para pimpinan kampus, mahasiswa pascasarjana hukum Universitas Islam Nusantara.

D. CONCLUSION / HASIL DAN PEMBAHASAN

Tiga aspek yang penting dalam menghadapi kondisi tersebut yaitu kompetensi (*competencies*), *Agility* dan kapasitas (*capacity*). Setiap SDM dari instansi pemerintah yang akan mengembangkan 5 tipe *Agility* yaitu :

- 1) *Change Ability* : Mampu beradaptasi dengan perubahan apapun
- 2) *Mental Agility* : Mampu bertahan dalam kondisi apapun
- 3) *People Agility* : Mampu bekerja sama dengan siapapun
- 4) *Learning Agility* : Mampu memahami dan mempelajari hal baru dengan cepat
- 5) *Result Agility* : Mampu tetap berprestasi dalam kondisi apapun

Kondisi era VUCA, dengan *agility*, industri 4.0, SDM yang didominasi Milenial dan kondisi *Agility*. Menurut Peter F Drucker bahwa manajemen harus memperhatikan perilaku personil dan institusi SDM.

Model transformasi total harus dikembangkan untuk menghadapi VUCA yaitu dimana transformasi bisnis (*Business Transformation*), transformasi budaya (*Culture Transformation*) dan kepemimpinan transformasi (*transformational leadership*)

Transformasi bisnis mengarah kepada analisa dan pengembangan struktur, strategi bisnis dan pengembangan sistem bisnis. Untuk transformasi budaya terdiri dari pengembangan perilaku

(*behaviors*), nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan (*beliefs*). Untuk kepemimpinan transformasional dengan fokus pada eksekusi dan kinerja (*execution and performance*).

Pimpinan dan staf (SDM) instansi pemerintah, BUMN dan institusi Polri harus menjalani perubahan paradigma dari kepemimpinan transaksional (*Transactional Leadership*) menuju ke kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*). Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan dengan ciri khas berfokus kepada penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*), bergaya responsif, berfokus pada diri sendiri (*self interest*), menjalankan sesuai sistem (*system*) dan berjalan dengan konsisten (*consistency*). Sementara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terdiri dari moral dan nilai-nilai (*values*), bersikap pro aktif, mementingkan kepentingan umum, fokus pada pendekatan personal kepada tim dan *individualization*.

Kepemimpinan transformasi harus dikembangkan dalam SDM organisasi instansi pemerintah, BUMN dan institusi Polri terdiri dari mampu memberi pengaruh ideal (*idealized influence*) dan menjadi panutan atau teladan (*role model*), pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi (*inspiration and motivation*), kepemimpinan yang inovatif yang mampu memberikan warna cara, metode dan hal baru dalam menyelesaikan masalah (*intellectual stimulation*) serta pemimpin yang selalu tumbuh (*growth*) yang memiliki kesadaran individual (*Individualized consideration*).

Kepemimpinan yang sejati harus memenuhi tujuan dalam kehidupan (*purpose of life*), daya menuju misi dan nilai-nilai dalam diri (*inner values*). Para pimpinan instansi pemerintah, BUMN dan instansi lain seperti POLRI harus memikirkan hal-hal seperti :

- 1) apa makna pekerjaan ini bagi anda;
- 2) apa saja kontribusi yang anda berikan;
- 3) perkembangan diri apa yang harus dicapai untuk mewujudkan kontribusi;
- 4) Relasi dengan keluarga, rekan kerja atau kerabat seperti apa yang ingin dibangun untuk mewujudkan kontribusi;
- 5) Seperti apa kita ingin dikenal dan dikenang untuk mewujudkan kontribusi;
- 6) Kita harus memahami apa saja tantangan hidup dan pekerjaan yang dihadapi dan dukungan sarana prasarana untuk mewujudkan kontribusi kita dan tim.

Saat ini generasi Z dan milenial mulai mendominasi SDM organisasi instansi pemerintah. Para pimpinan harus memahami bagaimana mengembangkan dan membangun budaya kepercayaan yang tinggi. Nilai-nilai yang harus dikembangkan untuk mengelola SDM dari kalangan milenial adalah :

- 1) Kepemimpinan yang otentik (*authentic Leadership*) yaitu kepemimpinan yang membangun hubungan yang baik dan terbuka dan tulus
- 2) Persamaan ditempat kerja (*workplace equity*) yakni pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk maju dan berkembang
- 3) Kerja yang penuh arti (*meaningful work*) yaitu pegawai memahami kontribusi mereka pada milenial terhadap masyarakat luas

Tujuan kerja, koneksi pribadi dan umpan balik yang jujur sama pentingnya untuk Manajer milenium seperti mereka untuk itu mereka mengawasi. Ketika manajer menunjukkan minat yang tulus dari Milenial sebagai manusia, perusahaan melihat: kenaikan 8 kali lipat dalam perbaikan change management dan agility. Serta tujuh kali lipat dalam perbaikan inovasi Gallup (2016) dalam buku profil generasi millennial menyatakan para millennials dalam bekerja memiliki karakteristik yang jauh berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, yang di antaranya:

1. Karyawan milenials bekerja bukan cuma untuk menerima gaji tetapi juga untuk mengejar target (harapan yang telah dicita-citakan sebelumnya).
2. Karyawan milenial tidak sangat mengejar kepuasan kerja, tetapi juga pengembangan diri mereka ke dalam pekerjaan selanjutnya (mempelajari perihal baru, skill baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil alih kesempatan untuk berkembang dan sebagainya).
3. Karyawan milenial tidak menyukai atasan yang senang memerintah dan mengontrol
4. Karyawan milenial tidak menginginkan review tahunan, milenials inginkan *on going conservation*.
5. Karyawan milenial tidak terpikir untuk memperbaiki kekurangannya, mileniasl lebih berfikir untuk mengembangkan kelebihanannya.
6. Bagi Karyawan milenial, pekerjaan bukan cuma hanyalah bekerja tetapi juga bagian dari kehidupan mereka.

Studi kasus di institusi Kepolisian adalah sebagai berikut :

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagaimana termaktub di dalam Undang-Undang RI No. 2 Tahun 2002 tentang Polri adalah bertugas sebagai pemelihara kamtibmas dan kamdagri, penegak hukum, pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat

sudah saatnya melihat pembangunan sebagai faktor penting yang dapat menimbulkan persoalan kamtibmas dan kamdagri.

Tantangan internal yang dihadapi oleh Polri adalah tingkat profesionalisme dan kinerja anggota Polri yang masih perlu ditingkatkan. Sedangkan tantangan eksternal yang dihadapi oleh Polri saat ini ditandai dengan munculnya era Revolusi Industri 4.0, maka menimbulkan konsekuensi akan semakin kompleksnya masalah keamanan yang multidimensi terjadinya gangguan kriminalitas yang semakin canggih seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun perilaku kehidupan masyarakat sebagai dampak pola kejahatan yang terjadi.

Beberapa kondisi menunjukkan bahwa personel kepolisian memanfaatkan internet untuk hal negatif dan melenceng dari norma kepolisian. Kondisi tersebut muncul atas dasar adanya anggapan oleh Gen Y bahwa keadaan yang mereka hadapi cenderung membosankan, kaku, penuh aturan, sehingga menimbulkan reaksi perlawanan pada sebagian individu Gen Y di kepolisian.

Tabel 1 Data Pelanggaran Anggota Polri Tahun 2018 dan 2019

No	Jenis	Kasus	Gen Y	Ket (2018)	Kasus	Gen Y	Ket (2019)
1	Pelanggaran Disiplin	2.744	1.395	51%	1.101	710	64%
2	Pelanggaran Kode Etik Profesi Polri	987	668	68%	345	253	73%

Secara keseluruhan, pelanggaran disiplin dan kode etik profesi Polri tahun 2018 dan 2019 seluruhnya diatas 50%, bahkan untuk kode etik tahun 2019 di angka 73%. Pelanggaran ini termasuk bentuk pelanggaran yang dilakukan oleh Gen Y baik dalam dunia nyata ataupun di dunia maya. Gen Y yang merupakan generasi harapan kepolisian yang unggul justru memperlihatkan paradox yang sulit dipahami. Fenomena ini merupakan fakta hasil observasi lapangan.

Setiap perubahan diharapkan dapat memberikan dampak pada penurunan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, pelaksanaan anggaran yang lebih baik, manfaat program-program pembangunan bagi masyarakat meningkat, kualitas pengelolaan kebijakan dan

pelayanan publik meningkat, produktivitas aparatur meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat, dan hasil-hasil pembangunan secara nyata dirasakan seluruh masyarakat.

Salah satu institusi yang diawasi oleh penulis adalah institusi BUMN yaitu :

1) Strategi SDM BUMN dalam mempersiapkan Generasi “Y” di Era Revolusi Industri 4.0 Di Indonesia, SDM sebagai kunci utama kemajuan individu dan organisasi pada saat ini tengah berkompetisi dalam tatanan global di dunia.

Mewujudkan SDM yang unggul merupakan salah satu fokus utama yakni pada poin pertama, upaya yang harus ditempuh adalah dengan meningkatkan kompetensi personel melalui pengembangan SDM personel, terutama personel di tataran masa bakti strategis. Di tengah era revolusi 4.0, maka tentunya pengembangan SDM tersebut juga menyertakan adanya pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi dalam setiap pelaksanaan tugas dan fungsi kepolisian yang notabene menjadi penunjang utama dalam keunggulan kinerja.

Perkembangan teknologi yang signifikan dan cepat sangat berpeluang dimanfaatkan oleh Gen “Y” BUMN di Indonesia dengan meningkatkan kualitas SDM melalui adanya prestasi dan inovasi di berbagai bidang sehingga lebih unggul dalam bidang pelayanan masyarakat di institusi BUMN. Tujuan upaya tersebut adalah semata-mata untuk menciptakan kemudahan bagi masyarakat luas seperti terciptanya berbagai aplikasi digital berbasis inovasi digital sehingga organisasi BUMN turut menjadi pelopor masyarakat dalam tren revolusi 4.0.

2) Peranan Strategis Organisasi BUMN di Era Revolusi Industri 4.0

Fokus utama dalam upaya penguatan kepemimpinan BUMN adalah dengan melakukan pembenahan SDM di tengah revolusi industri 4.0., yang mana dalam pelaksanaannya terjadi pemindahan berbagai aset fisik menuju aset digital dalam satu ekosistem digital.

Hal tersebut sebagai langkah upaya dalam mengoptimalkan peran strategis memanfaatkan teknologi yang mutakhir dengan kapasitas SDM yang unggul. Sebagai penyelenggara fungsi pemerintahan di bidang pelayanan masyarakat, BUMN memiliki kewajiban dalam pelaksanaan penguatan kepemimpinannya.

Kondisi hari ini menunjukkan bahwa kemajuan teknologi juga turut menghadapi tantangan besar dalam aspek pengelolaan SDM. Salah satu yang menjadi concern di tubuh BUMN adalah upaya pengembangan generasi baru yang dalam hal ini adalah Gen Y yang tengah

mempersiapkan diri untuk melanjutkan kepemimpinan sebelumnya dan mengisi pos-pos strategis di BUMN.

Dalam menghadapi tantangan SDM tersebut, langkah- langkah strategis perlu untuk diimplementasikan. Setidaknya terdapat empat langkah strategis dalam tubuh BUMN, yakni: 1) melakukan revitalisasi personel unggulan; 2) melakukan re-disigning aturan untuk perbaikan kinerja; 3) pembaruan konsep SDM BUMN, dan; 4) peningkatan kualitas pengalaman personel BUMN. Dalam mewujudkan langkah-langkah strategis tersebut BUMN berperan signifikan dalam pengembangan SDM di era Revolusi 4.0. Bagi personel BUMN Gen Y, maka teknologi memiliki peranan penting yakni sebagai alat pendukung dari setiap aktivitas kepolisian karena dianggap mampu merubah cara pandang personel terhadap konsep dari manajemen SDM dan akan memiliki dampak selama satu dekade kedepan.

Dalam menghadapi tantangan SDM tersebut, langkah- langkah strategis perlu untuk diimplementasikan. Setidaknya terdapat empat langkah strategis dalam tubuh BUMN, yakni: 1) melakukan revitalisasi personel unggulan; 2) melakukan re-disigning aturan untuk perbaikan kinerja; 3) pembaruan konsep SDM BUMN, dan; 4) peningkatan kualitas pengalaman personel BUMN. Dalam mewujudkan langkah-langkah strategis tersebut BUMN berperan signifikan dalam pengembangan SDM di era Revolusi 4.0. Bagi personel BUMN Gen Y, maka teknologi memiliki peranan penting yakni sebagai alat pendukung dari setiap aktivitas kepolisian karena dianggap mampu merubah cara pandang personel terhadap konsep dari manajemen SDM dan akan memiliki dampak selama satu dekade kedepan.

Setiap personel di instansi pemerintah dan BUMN wajib menunjukkan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), keteladanan, menjadi konsultan yang dapat menyelesaikan masalah (*solutif*), serta menjamin kualitas kinerja bawahan dan kesatuan (*quality assurance*); Anti KKN dan Gratifikasi.

Kepemimpinan transformasional yang menjadi jawaban dalam membangun kinerja bersama kaum milenial dan dalam menghadapi era VUCA Revolusi Industri 4.0 terdiri dari :

1) Kepemimpinan *Individualized Consideration* yang merupakan kepemimpinan Pemimpin Transformasional harus mampu mengidentifikasi kekuatan unik dari setiap pengikutnya dan mengembangkan mereka sesuai dengan bidangnya masing-masing.

- 2) Kepemimpinan *Idealized Influence* yang merupakan Pemimpin Transformasional harus menjadi teladan dan menunjukkan contoh perilaku sesuai nilai organisasi kepada pengikutnya agar kemudian mereka mengikuti dan mengajarkan ke bawahnya
- 3) Kepemimpinan *Intellectual Stimulation* yang merupakan Pemimpin Transformasional harus banyak mendengar dan merangsang kreativitas serta ide inovasi dari pengikutnya.
- 4) Kepemimpinan *Inspirational Motivation* yaitu Pemimpin Transformasional harus mampu menggambarkan dan menjelaskan visi yang menarik dan memotivasi pengikutnya, untuk bersama sama mewujudkannya.

Kita harus mengarahkan tim dengan pertanyaan :

1. Apa yang membuat hal tersebut penting bagi anda?
2. Apa dampaknya jika hal tersebut berhasil anda raih?
3. Apa dampaknya jika anda gagal mewujudkannya?
4. Apa kekuatan diri anda yang bisa membantu untuk mencapainya?
5. Bagaimana anda menggunakan kekuatan tersebut?
6. Apa tantangan yang anda hadapi untuk mencapai target tersebut?
7. Apa yang bisa anda lakukan untuk mengatasinya?
8. Apa bantuan yang anda perlukan dan dari siapa bisa anda dapatkan?
9. Apa yang bisa anda lakukan untuk memperoleh bantuan tersebut?

Coaching adalah SENI Menanyakan

“*Coaching* membuka kunci potensi seseorang untuk dimaksimalkan kinerja mereka sendiri. Dia membantu mereka belajar lebih baik daripada mengajari mereka” (Timothy Gallwey)

Pemimpin masa lalu mungkin adalah orang yang tahu bagaimana mengatakan, tapi yang pasti pemimpin masa depan adalah orang yang tahu bagaimana bertanya. (Peter Drucker, *Leadership Guru of the 21 century*).

E. SUMMARY / KESIMPULAN DAN SARAN

Tidak mampu dihindari oleh perusahaan bahwa pada saat ini dan sebagian tahun ke depan akan mengelola sumber daya manusia atau karyawan bersama latar belakang generasi yang berbeda.

Untuk saat ini perusahaan mengelola tiga generasi yaitu baby boomer, generasi X. Perbedaan generasi tersebut berasal dari berbedanya tahun kelahiran dan peristiwa yang mereka alami bersama yang sudah pasti akan merubah dan mengakibatkan perbedaan karakteristik tiap-tiap generasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja, produktivitas dan komitmennya pada perusahaan. Perbedaan karakteristik berasal dari tiga generasi tersebut, yang wajib menjadi perhatian perusahaan di antaranya: perbedaan dalam Sikap pada pekerjaan, Sikap pada peraturan/otoritas, sikap pada penghargaan, Kecenderungan mempelajari soft skill, Kecenderungan mempelajari hard skill, sikap pada Umpan balik dan supervise, Sikap pada pemberi kerja, Keseimbangan kehidupan/kerja sikap pada Faktor kesuksesan, sikap terhadap Prioritas pengembangan dan juga sikap pada kecenderungan pada gaya kepemimpinan. Disisi lain perusahaan juga kudu menaruh perhatian kepada generasi yang paling muda dalam dunia kerja yaitu generasi Y yang disebut juga sebagai generasi Millennial yang memandang bekerja bukan cuma hanya menerima gaji tapi punya target mengejar yang dicita-citakan, tidak cuma hanya mengejar kepuasan kerja tapi lebih mengejar pengembangan dirinya. Begitu juga sikap mereka pada atasan yang tidak suka melihat atasan cuma hanya memerintah perintah kerja dan ingin suatu hal yang sifatnya on going conservation.

Saran

Tulisan ini amat terbatas dalam cakupannya karena tidak pakai data empiris dan keterbatasan saat untuk tinjauan literatur, Di menginginkan tulisan ini akan menginspirasi lebih lanjut untuk lakukan penelitian dalam konteks lain bersama cakupan yang lebih luas sehingga mengimbuhkan pemahaman yang lebih mendalam agar praktek kepemimpinan mampu berkembang di jaman depan. Disisi lain juga wajib dikerjakan penelitian yang lebih mendalam tentang pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan karakteristik generasi guna meningkatkan produktivitas dan kinerja sesuai pencapaian visi dan misi perusahaan ke depannya.

REFERENCE / DAFTAR PUSTAKA

Anderson, S. & Anderson, K. (2019). *The Bezos Letters: 14 Principles to Grow Your Business Like Amazon*. New York: Morgan James Publishing.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Bass, B. M. (1997). *Transformational Leadership*. London: Psychology Press.
- Blane, H. (2017). *7 Principles of Transformational Leadership*. Washington: Weiser.
- Burns, J. M. (2007). *Transforming Leadership*. New York: Grove Press.
- Fettke, D. (2008). *Transformational Leadership*. Lakeland: Small Dogma Publishing.
- Fine, L. G. (2009). *The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats*. London: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Floyd, T. L. (2017). *Digital Fundamentals*. 11th Edition. New Delhi: Pearson India.
- Hacker, S. & Roberts, T. (2003). *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning*. Mexico: Asq Pr.
- Hongwen, Li. Zhengfei, Ren. & Huawei. (2017). *A Biography of One of China's Greatest Entrepreneurs (China's Entrepreneurs)*. Beijing: LID Publishing.
- Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988). *The Action Research Planner*. Melbourne: Deakin University.
- Louwsma, J. & McCloskey, M. (2014). *The A of Virtue-Based Transformational Leadership*. Assam: The Wordsmith.
- Miles, M. B. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Muhadjir, N. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Northouse, Peter. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. New York: SAGE Publications.
- Riyanto, S. (2017). *Pengambilan Keputusan Strategis Berbasis EFAS/IFAS/ SFAS dan AHP*. Bandung: Paramedia Komunikatama.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Shelton, E. J. (2012). *Transformational Leadership: Trust, Motivation and Engagement*. Manchester: Trafford.
- Sule, E. Tisnawati & Priansa, D. Juni. (2018). *Kepemimpinan dan Perila Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.