

## BAB 1

### PENDAHULUAN

Bab 1 memberikan penjabaran tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### A. Latar Belakang Masalah

Organisasi didirikan atau dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, adapun tujuan organisasi tersebut dapat berupa peningkatan daya saing, pemenuhan kebutuhan dalam pasar, peningkatan kualitas atas produk atau jasa dan pertumbuhan kinerja organisasi. Dalam proses meningkatkan kinerja organisasi maka salah satu faktor adalah kinerja dari karyawan mereka. Pemahaman tentang kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan secara masing-masing. Kinerja didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas yang dihasilkan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada seorang karyawan.<sup>1</sup> Penilaian kinerja karyawan secara umum akan ditentukan oleh sumber daya manusia yang efektif. Ada beberapa pengukuran kinerja karyawan, antara lain prosentase output yang ditolak, ketepatan waktu, keterlambatan dan pencapaian tujuan yang melampaui target.<sup>2</sup> Sistem pengelolaan dalam organisasi terhadap sumber daya manusianya diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

---

<sup>1</sup> Raihanah Daulay, Efry Kurnia dan Irvan Maulana, *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan*, (Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan, 1(1), 2019), 211

<sup>2</sup> Agustinus Setywan, *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Batam dan Karimun)*, (Journal of Accounting & Management Innovation, 2(1), 2018), 68

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah kondisi lingkungan kerja, sistem penghargaan dan gaya kepemimpinan.

Organisasi dalam menetapkan dan mengelola sumber daya manusia yang mereka miliki menghadapi tantangan yang tidak mudah. Tantangan tersebut dihadapi oleh organisasi karena setiap manusia memiliki karakter dan ciri yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut disebabkan adanya perbedaan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, agama dan etnis. Penelitian yang dilakukan oleh Setio & Anantadjaya (2014) menjelaskan adanya keterkaitan yang erat antara suku dan agama terhadap kinerja seorang karyawan. Ada macam pekerjaan tertentu yang hanya dilakukan oleh suku tertentu saja karena penilaian atas hasil pekerjaan mereka lebih baik dibanding karyawan dengan suku yang lain.<sup>3</sup> Faktor etnis mempengaruhi bagaimana budaya organisasi itu terbentuk. Seperti budaya konfusianisme.

Nyoto dalam penelitiannya terkait kajian budaya konfusianisme dalam meningkatkan kinerja karyawan menemukan bahwa organisasi yang memasukkan nilai-nilai budaya konfusianisme dalam nilai-nilai budaya perusahaan akan memiliki kinerja karyawan yang lebih baik. Ajaran Konfusius yang hidup di abad 551-479 SM telah dijadikan filosofi hidup orang-orang Tionghoa di seluruh dunia. Kalimat bijak Konfusius menjadi pegangan bagi kaum Konfusianisme. Kaum Cina dalam pemikiran mereka mengartikan “hidup nyaman dan makan enak” yang ada dalam ajaran konfusius sebagai suatu bentuk kesuksesan bisnis. Kaum Cina mempercayai bahwa hanya dengan bekerja keras dan berani mengambil peluang, maka dipastikan mereka pasti berhasil. Kemampuan etnis Cina dalam mengelola manajemen perdagangan tidak dapat ditandingi oleh bangsa-bangsa lain. Mereka tidak hanya memiliki bakat untuk mengurus setiap perdagangan,

---

<sup>3</sup> Yusup Budi Setio dan Samuel PD Anantadjaya, *Peran Personal Diversity, Kompetensi & Kinerja Karyawan Di Beberapa Perusahaan Di Indonesia*, (INSIGHT - EmergING Markets: BuSIness and ManaGement STudies Journal, 2(2), 2014), 198

namun juga mahir dalam menjalankan proses, mengembangkan, mempertahankan serta menciptakan sesuatu yang baru dari proses yang mereka lakukan.<sup>4</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Sunaryo (2010); Amelia & Prasetyo (2015) menjelaskan kinerja karyawan Cina lebih baik dibanding karyawan beretnis lain, seperti contohnya etnis Jawa. Hal tersebut dikarenakan karakteristik etnis Cina yang suka bekerja keras, disiplin, rajin, ulet dan tekun. Sifat suka bekerja keras dari etnis Cina adalah merupakan budaya kaum Cina, yang menjadi akar kesuksesan mereka secara ekonomi yang dibangun di atas dasar nilai-nilai Konfusianisme sebagai dasar nilai sosial budaya masyarakat etnis Cina di seluruh dunia termasuk di Indonesia.<sup>56</sup>

Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah sebuah sistem yang dipakai untuk menilai dan mengetahui seberapa jauh seseorang dapat melaksanakan semua pekerjaannya. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai gabungan dari hasil kerja (tentang apa yang seharusnya dicapai seseorang) dan kompetensi (tentang bagaimana cara orang tersebut mencapainya).<sup>7</sup> Kinerja juga dapat dinyatakan sebagai suatu hasil yang diharapkan untuk dapat dicapai oleh pegawai secara optimal saat dia bekerja. (Robbins & Judge, 2008).<sup>8</sup> Kasmir (2016) mencoba mengukur kinerja karyawan dengan melihat kualitas dan kuantitas dari output yang dihasilkan, jangka waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, bagaimana karyawan bekerjasama dengan rekan kerjanya, apakah karyawan

---

<sup>4</sup> Nyoto, *Kajian Budaya Konfusianisme Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur Di Pekanbaru)*, (Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Pasundan Bandung, 2017)

<sup>5</sup> Lenny Sunaryo, *The Role of Culture in Prescribing Beliefs and Practicies for Achieving Success (Chinese versus Javanese Managers in Indonesia)*, (Integritas – Jurnal Manajemen Bisnis, 3(2), 2010), 139

<sup>6</sup> Fitri Amalia dan Kuncoro Bayu Prasetyo, *Etos Budaya Kerja Pedagang Etnis Tionghoa Di Pasar Semawis Semarang*, (SOLIDARITY, 4 (1) 2015), 7

<sup>7</sup> Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2011)

<sup>8</sup> Stephen A. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi (10 ed.)*, ( Jakarta: Salemba Empat, 2008)

mampu bekerja dalam batasan anggaran yang telah ditetapkan untuk mencapai target yang diharapkan serta melihat apakah karyawan sanggup menjalankan peran mereka sebagai pengawas saat mereka mendapatkan tanggung jawab tersebut.<sup>9</sup>

Perbedaan gender dalam kaitannya terhadap kinerja karyawan memberikan hasil yang masih bersifat inkonklusif. Diana melakukan penelitian untuk melihat pengaruh stress kerja terhadap perbedaan kinerja karyawan pria dan wanita, dan hasil penelitiannya menemukan bahwa tidak ada perbedaan stress kerja antara karyawan pria dan wanita.<sup>10</sup> Alfian *et al.* (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa gender berhasil memoderasi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.<sup>11</sup> Level pendidikan seorang karyawan turut mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Hartati *et al.* (2022) terhadap pegawai di kantor Kecamatan Kampar Kiri Hulu menunjukkan bahwa tingkat pendidikan mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>12</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Amelia *et al.* (2020), turut mendukung hasil penelitian Hartati *et al.*, dimana hasil penelitian mereka yang dilakukan terhadap pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Makassar menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan.<sup>13</sup> Aspek demografi juga mempengaruhi kinerja

---

<sup>9</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2016)

<sup>10</sup> Diana, *Efek Moderasi Motivasi dan Masa Kerja Pada Pengaruh Stres Kerja Terhadap Perbedaan Kinerja Karyawan Pria Dengan Karyawan Wanita di Sekretariat BPK PENABUR Jakarta*, (KOMPETENSI – Jurnal Manajemen Bisnis, 14(1), 2019), 43

<sup>11</sup> Mohammad Alfian, Muchammad Sofyan Firmansyah, Elisa Purwitasari dan Ita Purnama Dewi, *Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dengan gender Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Perguruan Tinggi di Kota Tegal)*, (MONEX, 9(2),2020), 155

<sup>12</sup> Seri Hartati, Andhik Beni Saputra dan Sisi Andriani, *Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai dalam Melayani Masyarakat*, (Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan, 4(1), 2022), 305

<sup>13</sup> Hj. Afriyana Amelia N, Ricky Perdana Poetra dan Sri Paramitha Lestari Putri, *Pengaruh Kesesuaian Penempatan Kerja dan Kualifikasi Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Makassar*, (Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr.Soetomo, 6(2), 2020), 219

karyawan, antara lain adalah status perkawinan karyawan. Amelia *et al.*, juga menemukan bahwa status perkawinan seorang karyawan akan mempengaruhi kinerjanya. Karyawan yang menikah cenderung lebih lambat dalam menyelesaikan pekerjaan karena mereka lebih fokus ke keluarga mereka, dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah karena mereka yang akan lebih cepat menyelesaikan pekerjaan.<sup>14</sup> Hasil penelitian Susilowati & Budiwinarto (2021) turut mendukung hasil penelitian Amelia *et al.*, dimana mereka menemukan pengaruh status perkawinan terhadap kinerja karyawan PT Glofin KebakKramat, baik yang bekerja di shift siang maupun shift malam.<sup>15</sup> Namun hasil penelitian mereka tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadilla & Syamsir (2019). Hasil penelitian mereka terhadap karyawan perangkat dalam pengelolaan keuangan nagari di Kabupaten Tanah Datar, menunjukkan bahwa status pernikahan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>16</sup>

Belakangan ini banyak penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh para pakar di dunia terkait generasi milenial. Generasi milenial menjadi fokus perhatian saat ini, karena hampir di semua organisasi atau perusahaan terdapat karyawan generasi milenial. Faktor lain yang mempengaruhi adalah adanya kenyataan bahwa dalam waktu beberapa tahun lagi penduduk dunia akan didominasi oleh para milenial. Siapakah para milenial itu? National Chamber Foundation di Amerika mengatakan dalam tulisan mereka The Millennial Generation Research Review NCF (2012), bahwa generasi milenial adalah mereka-mereka yang lahir pada tahun 1980-1999.<sup>17</sup> Pada tahun 2030-2040, Indonesia

---

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> Susilowati dan Kim Budiwinarto, Analisis Pengaruh Usia dan Status Pernikahan Terhadap Kinerja Karyawan PT Glofin KebakKramat Kabupaten Karanganyar, (Surakarta Management Journal, 3(1), 2021), 9

<sup>16</sup> Wulan Sari Fadilla dan Syamsir, *Pengaruh Umur dan Status Perkawinan terhadap Kinerja Perangkat Nagari dalam Pengelolaan Keuangan Nagari di Kabupaten Tanah Datar*, (Jurnal Mahasiswa Ilmu Administrasi Publik (JMIAP) Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang, 1(4), 2019), 107

<sup>17</sup> <https://www.kemenpppa.go.id/lib/uploads/list/9acde-buku-profil-generasi-milenia.pdf>

akan mengalami periode yang disebut dengan bonus demografi, dimana pada saat tersebut jumlah penduduk usia produktif (yaitu mereka yang berusia 15-64 tahun) akan jauh lebih banyak jumlahnya dibandingkan dengan mereka yang berusia tidak produktif (mereka yang berusia di bawah 15 tahun atau di atas 64 tahun). Hasil sensus penduduk yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik atau BPS menunjukkan bahwa jumlah penduduk Indonesia hingga bulan September 2020 tercatat sebanyak 270,20 juta jiwa, dimana saat kita memperhatikan komposisi jumlah penduduk generasi Z dan milenial mendominasi paling banyak, yaitu 27,94 persen dan 25,87 persen.<sup>18</sup>

Persiapan dalam menghadapi bonus demografi ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi generasi sebelum mereka (yaitu generasi baby boomer dan generasi X), mengingat para milenial memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dua generasi sebelum mereka. Saat kita mampu memimpin generasi milenial dengan tepat, maka hal tersebut diharapkan dapat mengembangkan mereka untuk mencapai kinerja terbaik dan berkontribusi terhadap negara atau organisasi. Saat ini organisasi yang memiliki karyawan generasi milenial menghadapi tantangan terkait perilaku para milenial di tempat kerja. Generasi milenial jika dibandingkan dengan generasi X memiliki level kesetiaan yang rendah terhadap pekerjaan mereka. Sebanyak 76,7 persen dari generasi milenial hanya akan bertahan selama 1-2 tahun di tempat kerja mereka, sebelum akhirnya mereka memutuskan untuk berpindah pekerjaan. Generasi milenial dikenal sebagai “kutu loncat” karena mereka sering berpindah-pindah kerja. Hanya sekitar 9,5 persen dari mereka yang mampu bertahan di satu tempat lebih dari lima tahun.<sup>19</sup> Sekalipun karyawan milenial dianggap “kurang setia”, namun hal tersebut tidak selalu berarti buruk atau kurang baik. Generasi milenial

---

<sup>18</sup> BPS (<https://www.kompas.com/tren/read/2021/01/23/163200065/indonesia-didominasi-generasi-milenial-dan-generasi-z-apa-plus-minusnya>, diunduh 15 Oktober 2021

<sup>19</sup> <https://www.liputan6.com/lifestyle/read/2854466/riset-tingkat-kesetiaan-karyawan-generasi-milenial-paling-rendah> diunduh 15 Oktober 2021

memiliki sifat selalu ingin belajar dan haus akan tantangan. Namun jika dilihat dari sisi organisasi, maka hal tersebut akan menjadi tugas yang berat apabila karyawan milenial mereka hanya bekerja untuk periode waktu yang singkat. Perusahaan harus melakukan proses recruitment berkali-kali dan ada kemungkinan perusahaan akan kehilangan karyawan milenial mereka yang “talented”. Perusahaan harus mampu melihat dan memenuhi apa yang menjadi kebutuhan karyawan milenial mereka. Perusahaan juga harus mampu menempatkan mereka untuk berada pada posisi yang sesuai dengan minat mereka dan terus berusaha memberikan tantangan kepada karyawan milenial mereka untuk memberikan hasil terbaik. Salah satu pemimpin Kristen di perusahaan yang ada di wilayah Tangerang memberikan pendapat bahwa karyawan generasi milenial yang bekerja di departemennya saat ini cenderung kurang sabar dan kurang memiliki etika. Karyawan milenial yang dianggap memiliki potensi untuk dapat dikembangkan tidak bertahan lama di perusahaan, mereka memandang penting untuk tidak bekerja melebihi waktu kerja mereka.

Oktariani, *et al.* (2017)<sup>20</sup> menjelaskan bahwa para generasi milenial adalah mereka-mereka yang memiliki karakteristik peduli dengan teknologi baru, mereka bahkan menguasai teknologi baru yang ada. Mereka juga senang mencoba hal-hal yang baru. Generasi milenial juga cenderung memiliki sifat individualistis, bersifat egois, tidak peduli terhadap orang lain dan cepat merasa bosan. Mereka juga cenderung memiliki komitmen dan kesetiaan yang rendah terhadap tempat mereka bekerja. Pada umumnya generasi milenial telah mencapai tingkat pendidikan yang tinggi dan memiliki kemampuan inovatif yang juga tinggi. Bagi para generasi milenial, bekerja bukanlah sesuatu hal yang paling penting, sehingga mereka selalu berusaha mencari batu loncatan

---

<sup>20</sup>Dwi Oktariani, Aida Vitayala S Hubeis dan Dadang Sukandar, *Kepuasan Kerja Generasi X dan Generasi Y terhadap Komitmen Kerja di Bank Mandiri Palembang*, (Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen. 3(1), 2017), 17

untuk dapat meraih peluang yang lebih baik. Untuk mereka dapat terus bertahan bekerja di perusahaan yang sama, maka pekerjaan yang mereka lakukan harus memiliki makna. Cran (2014)<sup>21</sup> memberikan pendapat generasi milenial secara umum akan merubah pekerjaan mereka sampai dengan dua puluh kali dalam hidup mereka, lebih banyak daripada generasi sebelum mereka. Hal yang membuat generasi milenial mau untuk tetap tinggal di perusahaan mereka adalah saat dimana mereka melihat apakah atasan atau rekan kerja mereka mampu bersikap seperti teman terhadap mereka. Saat generasi milenial tidak menyukai atasan, maka mereka akan segera berhenti dari pekerjaan mereka tanpa berpikir panjang lagi. Melihat kepada karakteristik yang unik dari generasi ini, memberikan tantangan tersendiri bagi organisasi dan perusahaan, mengingat bahwa saat ini generasi milenial memiliki proporsi yang cukup besar dalam perusahaan. Generasi milenial diharapkan mampu memberikan kinerja yang baik di tempat dimana mereka bekerja.

Perbedaan gap yang cukup besar antar generasi menyebabkan pendekatan gaya kepemimpinan tradisional menjadi kurang efektif. Diperlukan adanya pergeseran lingkungan kerja “*boomer-centric*” menuju kepada lingkungan kerja “*millennial-centric*”. Chow & Hassan (2019) mengatakan bahwa munculnya gap antara generasi yang terjadi perlu diselesaikan dengan merangkul perbedaan yang timbul dengan generasi yang baru.<sup>22</sup> Kombinasi antara tantangan dua kepemimpinan yang ada saat ini (generasi millennial dan Babyboomer atau generasi X) akan merubah bagaimana suatu hubungan itu terbentuk dan

---

<sup>21</sup> Cran, C., *101 Tips Mengelola Generasi X, Y, & Zoomer di Tempat Kerja*, (Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia, 2014)

<sup>22</sup> Edmond Chow dan Zubair Hassan, *The Millennials-Comparative Analysis of Factors Affecting Working Behavior of Generations Y and X in Malaysia*, (Indonesian Journal of Contemporary Management Research, 1(1), 2019), 37



menuntut kebijaksanaan yang luas dan pendekatan kepemimpinan yang baru terutama bagi para pemimpin senior.

Alkitab banyak memberikan contoh bagaimana Allah memakai orang muda di Perjanjian Lama untuk menjadi pemimpin bangsa Israel dan menjadi orang-orang yang hebat pada jamannya, salah satu contohnya adalah Yosua. Jika kita melihat lebih jauh mengenai Yosua sebagai pemimpin muda yang menggantikan Musa sebagai pemimpin bangsa. Kita tahu bahwa Allah yang menunjuk langsung Yosua untuk memimpin bangsa Israel masuk ke dalam tanah perjanjian. Keberhasilan Yosua menjadi pemimpin besar selain karena penyertaan Tuhan, ada peran Musa sebagai pemimpin yang mendidik dan menjadi teladan bagi Yosua. Musa dapat dianggap berhasil melakukan proses suksesi kepemimpinan kepada Yosua sebagai penerusnya. Musa saat memimpin bangsa Israel keluar dari Mesir dan masuk ke padang gurun, tidak hanya harus menghadapi sikap tegar tengkuk bangsa Israel, namun tantangan dan ancaman dari suku-suku bangsa lain yang hendak menyerang bangsa Israel. Diperlukan ketangkasan dari Musa sebagai pemimpin untuk dapat membuat keputusan dan bertindak sesuai dengan arahan Allah.

Di saat kondisi dunia saat ini penuh dengan volatilitas dan ketidakpastian maka peran pemimpin menjadi sangat penting. Situasi saat ini menuntut adanya gaya kepemimpinan yang lebih tangkas. Gaya tersebut bertujuan untuk dapat mempercepat kolaborasi dan menghilangkan bias komunikasi antara generasi millennial dan generasi sebelum mereka. Gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif akan membawa organisasi untuk dapat lebih bersifat inovatif, fleksible dan lancar serta memungkinkan mereka untuk membuat keputusan yang tepat. Hal tersebut akan dapat dilakukan jika pemimpin di perusahaan memiliki *learning agility* yang baik. Pemimpin yang memiliki *learning agility* adalah seorang pemimpin yang mau dan mampu untuk belajar dari pengalaman yang dia hadapi, dan kemudian menerapkan pembelajaran tersebut untuk bekerja pada kondisi yang baru. *Learning Agility* juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan untuk

belajar dari pengalaman yang ada, kemudian menerapkan apa yang telah dipelajari dalam proses pengambilan keputusan untuk memperoleh keberhasilan yang baru (Meuse, 2017).<sup>23</sup> Saat seorang pemimpin memiliki kepemimpinan yang tangkas (*agile*), maka pemimpin tersebut mampu untuk lebih bersifat fleksibel dan dapat mengangkat kemampuan tim yang dipimpinnya, sehingga mereka lebih dapat berkontribusi pada pembangunan korporasi ke arah yang lebih maju.

Olivia Fachrunnisa *et al.* mendefinikan kepemimpinan tangkas adalah suatu gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang tangkas mengarahkan kelompok dan secara terus menerus mempengaruhi perilaku dari anggota timnya. Sehingga anggota tim selalu siap memberikan pelayanan kepada konsumen dengan memiliki beragam keahlian yang bersifat fleksibel untuk mencapai keberhasilan organisasi dan selalu siap menghadapi tantangan di dunia saat ini.<sup>24</sup> Nafiri Dicipleship Church mendefinisikan pemimpin yang tangkas sebagai seorang pemimpin yang lincah, gesit dan bersifat responsif dalam bekerja, mengambil keputusan, menangani krisis dan memimpin. Pemimpin yang tangkas harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap segala sesuatu yang terjadi di lingkungan kerjanya. Pemimpin tersebut tidak lagi dibatasi oleh aturan yang bersifat kaku, tetapi lebih berfokus untuk memaksimalkan produktivitas tim. Pemimpin yang tangkas juga harus memiliki kemampuan untuk berinovasi, belajar dari pengalaman dan siap untuk menerima umpan balik. Dia juga tidak segan untuk membangun orang lain, memotivasi dan menginspirasi tim yang dia pimpin<sup>25</sup>

Pemimpin perlu mempelajari perkembangan pengetahuan yang baru yang terjadi

---

<sup>23</sup> Kenneth P. De Meuse, *Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success* (Consulting Psychology Journal Practice and Research, 69(4), 2017), 267-295

<sup>24</sup> Olivia Fachrunnisa, Ardian Adhiatma, Najah Lukman dan Md Noh Ab. Majid, *Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility*, (Journal of Small Business Strategy, 30(03), 2020), 69

<sup>25</sup> <https://www.ndcministry.org/inspire/1201/agile-leadership>, diunduh 28 Februari 2022

dalam ekosistem organisasi. Dalam perubahan teknologi yang cepat, perlu untuk menginvestasikan waktu dan sumber daya yang dimiliki untuk mempertahankan karyawan potensial mereka. Selain itu pemimpin yang *agile* menyesuaikan perilaku mereka dalam jangka pendek yang didasarkan atas kemampuan mereka untuk membuat keputusan yang didukung bukti yang kuat. Perubahan teknologi yang sangat cepat di era digital saat ini membutuhkan kemampuan beradaptasi bagi para pemimpin. Perkembangan teknologi digital telah membuka pintu munculnya organisasi-organisasi baru, menghilangkan batas benua dan menghapuskan penghalang di antara industri dan negara. Pemimpin yang *agile* harus dapat beradaptasi dalam menghadapi kompleksitas dan tidak menolak untuk merubah cara mereka berpikir dalam menghadapi informasi baru. Beradaptasi merupakan kunci untuk berhasil baik bagi organisasi dan pemimpin yang *agile*. Bagi organisasi, hal tersebut berarti siap untuk berinovasi dan bertindak untuk setiap peluang dan ancaman yang muncul. Bagi seorang pemimpin, hal tersebut berarti terbuka atas ide-ide baru, merubah pendapat jika dibutuhkan dan sukses mengkomunikasikan pendapat yang telah diubah tersebut kepada para stakeholder yang berkepentingan, seperti rekan kerja, partner dan konsumen.

Karyawan, terutama karyawan milenial mengharapkan pemimpinnya untuk mempunyai visi yang jelas untuk masa depan organisasinya. Dalam situasi perubahan teknologi yang cepat dan model bisnis terdisrupsi, namun di saat yang bersamaan peluang terbuka lebar, maka visi yang jelas menjadi sangat penting. Pemimpin yang visioner memiliki ide yang terdefiniskan dengan jelas kemana perusahaan mereka harus pergi, sekalipun mereka belum tahu bagaimana mencapainya. Strategi yang harus dibuat oleh seorang pemimpin telah berubah dari perencanaan yang bersifat linear jangka panjang menjadi perencanaan yang bersifat *agile*. Saat karyawan milenial melihat bahwa pemimpin mereka tidak mempunyai visi yang jelas, maka mereka akan meninggalkan perusahaan tersebut. Armadita (2021) melakukan penelitian untuk melihat pengaruh gaya

kepemimpinan secara umum terhadap kinerja karyawan, menemukan bahwa gaya kepemimpinan membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik sikap, perilaku, gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, maka akan semakin tinggi kinerja karyawan yang dia pimpin. Saddi *et al.* (2021) melakukan penelitian kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Kristen Barana menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Supeno *et al.* (2017) menemukan bahwa motivasi, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru bahasa Inggris.

Ni'Am *et al.* (2021), melakukan penelitian terkait variabel kepemimpinan tangkas di perusahaan perkebunan menemukan bahwa kepemimpinan tangkas memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kebijakan dan program-program inovasi yang melibatkan seluruh karyawan dan program pelatihan dan pembelajaran kepada karyawan terutama atasan tentang teknologi baru yang diterapkan dalam proses bekerja yang dilakukan secara berkesinambungan dan selalu di monitoring dan evaluasi, akan membekali para pimpinan agar semakin gesit, tangkas dan adaptif dalam menerima dan penerapan teknologi baru. Keterampilan dalam berhubungan dan berkomunikasi juga memberikan dampak yang baik dalam peningkatan kinerja, sehingga perusahaan dapat memberikan pelatihan keterampilan dalam berkomunikasi dengan pihak lain sebagai alat untuk memberikan pelayanan dan pembimbing yang baik terhadap bawahan, serta dapat berkomunikasi dengan baik dalam memutuskan sebuah kebijakan atau masalah yang di hadapi.<sup>26</sup>

Pada era saat ini, Keseimbangan kehidupan-kerja atau *Work-life Balance* memiliki peranan penting dalam produktivitas dan aktivitas sehari-hari bagi semua orang,

---

<sup>26</sup>M. Miftachun Ni'Am, Anita Maharani dan Achmad Fauzi, *Dinamika Gaya Kepemimpinan Tangkas, Motivasi, Kinerja Dan Kepuasan Kerja Di Perusahaan Perkebunan*, (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP), 5 (3), 2021), 20

terlebih bagi para milenial. Generasi milenial sesuai dengan karakteristik mereka adalah generasi yang lebih memperhatikan adanya keseimbangan antara kehidupan pribadi mereka dengan pekerjaan dibandingkan dengan generasi sebelum mereka. Salah satu ekspektasi generasi milenial di saat mereka mencari kerja adalah kesempatan untuk memiliki Keseimbangan Kehidupan-Kerja saat mereka bekerja. Milenial mengharapkan jam kerja yang lebih fleksible untuk mereka dapat melakukan aktivitas lain yang menarik. Mereka juga berharap adanya keseimbangan antara waktu bekerja. Mereka tidak terlalu menyukai apabila mereka harus bekerja di luar jam kerja. Jika mereka tidak mendapatkan keseimbangan atas kehidupan pribadi dan pekerjaan dari tempat kerja mereka saat ini. Mereka akan mencari tempat kerja yang lain. Deloitte (2018) melakukan survey di Amerika Serikat mengenai faktor yang menentukan generasi milenial dalam memilih pekerjaan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa di dalam memilih pekerjaan, generasi milenial akan mengutamakan Keseimbangan Kehidupan-Kerja sebagai faktor penentu utama. Dari hasil survey ditunjukkan bahwa sebanyak 72% responden melihat keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan adalah faktor yang paling penting bagi mereka untuk memilih pekerjaan. Responden wanita yang menganggap keseimbangan hidup-kerja sebagai faktor penentu utama memiliki prosentase lebih besar dibandingkan pria, yaitu 78% lebih tinggi dari pria yang hanya 67% (Wicaksana *et al.*, 2020).<sup>27</sup>

Faktor Keseimbangan Kehidupan-Kerja ikut mempengaruhi bagaimana tingkat *turn-over* yang terjadi dalam suatu perusahaan. Beberapa orang berpendapat bahwa untuk dapat menyeimbangkan karir dan kehidupan pribadi bukanlah suatu hal yang mudah. Banyak orang yang merasakan stress akibat tekanan dari pekerjaan. Sekarang ini semakin banyak orang yang menyuarakan tentang gaya hidup keseimbangan hidup-kerja. Banyak

---

<sup>27</sup> Seta A Wicaksana, Suryadi dan Aisyah Pia Asrunputri, *Identifikasi Dimensi-Dimensi Keseimbangan hidup-kerja pada Karyawan Generasi Milenial di Sektor Perbankan*, (Widya Cipta: Jurnal Sekretaris dan Manajemen, 4(2), 2020), 138

orang berharap agar waktu kerja mereka tidak mengganggu aktivitas pribadi mereka atau orang lain.<sup>28</sup> Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan, seperti kebutuhan psikis yaitu keseimbangan hidup-kerja serta kebutuhan materiil, untuk meningkatkan kinerja karyawan (Saina *et al.*, 2016).<sup>29</sup>

Konsep Keseimbangan Kehidupan - Kerja adalah tentang bagaimana individu memiliki waktu yang cukup untuk menjaga keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Mereka berharap untuk dapat memiliki cukup waktu bersama keluarga, bersantai, dapat membangun komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Vyas & Shrivastava, 2017).<sup>30</sup> Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan juga dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya. Saat seseorang memiliki keseimbangan hidup-kerja, orang tersebut akan terhindar dari stress dan hal tersebut akan mempengaruhi kinerja mereka. Konsep Keseimbangan hidup-kerja menjadi sesuatu yang penting karena setiap individu dibatasi oleh waktu yang bersifat terbatas, namun di satu sisi beban kerja yang mereka miliki semakin banyak dan meningkat. Saat seorang individu sulit memiliki Keseimbangan Kehidupan-Kerja, maka dia akan lebih sulit berkomitmen di tempat kerjanya. Hal ini terjadi paling banyak di generasi milenial. Saat seorang individu dikatakan memiliki Keseimbangan Kehidupan-Kerja adalah saat dimana pekerjaan yang dilakukannya tidak mengganggu kehidupan pribadinya ataupun sebaliknya. Individu juga dapat dianggap

---

<sup>28</sup> <https://www.tribunnews.com/techno/2021/06/25/fenomena-work-life-balance-terhadap-milenial?page=1>, diunduh 15 Oktober 2021

<sup>29</sup> Ischevell Vialara Saina, Riane Johnly Pio, W. Rumawas, *Pengaruh Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado* (Jurnal Administrasi Bisnis, 4(3), 2016), 1-9

<sup>30</sup> Ayushi Vyas dan Dr. Deepak Shrivastava, *Factors Affecting Work Life Balance - A Review*, (Pacific Business Review International, 9(7), 2017), 194-200

memiliki keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan. dengan melihat sejauh mana kehidupan pribadinya mampu meningkatkan performa individu tersebut pada saat bekerja. Misalnya bila individu tersebut memiliki perasaan bahagia karena kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal tersebut dapat membuat suasana hatinya di tempat kerja juga menjadi menyenangkan ataupun sebaliknya (Fisher *et al.*, 2009).<sup>31</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Tangkeallo (2018). terhadap karyawan yang bekerja di RSUD Lakipadada di Tana Toraja menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Foanto *el al.* (2020) dengan menggunakan sampel karyawan hotel bintang tiga di Makassar menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan Kerja juga menjadi faktor lain yang mempengaruhi kinerja. Bagi seorang karyawan lingkungan kerja menjadi faktor penting yang menentukan kepuasan dan kinerja karyawan tersebut. Jain & Kaur (2014) mengelompokkan lingkungan kerja ke dalam tiga aspek yaitu: fisik, psikologis dan sosial. Lingkungan fisik adalah suatu lingkungan dimana seseorang berusaha untuk menyesuaikan dirinya dengan tempat kerja. Lingkungan fisik terdiri dari sirkulasi udara dan suhu ruangan, kebisingan, pencahayaan dan fasilitas. Kedua adalah psikologis atau mental adalah suatu kondisi yang dialami oleh seseorang di tempat kerja. Kondisi psikologis atau mental tersebut antara lain: kelelahan, kebosanan, sikap dan perilaku rekan kerja. Aspek yang ketiga adalah lingkungan sosial dimana seseorang berinteraksi dengan yang lain. Lingkungan sosial terdiri dari ruang yang dibutuhkan, kebersihan dan keamanan.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Gwenith G. Fisher, Carrie A. Bulger dan Carlla S. Smith, *Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement*. (Journal of Occupational Health Psychology, 14(4), 2009) 441–456

<sup>32</sup> Dr. Ruchi Jain dan Surinder Kaur, *Impact of Work Environment On Job Satisfaction*, (International Journal of Scientific and Research Publications, 4(1), 2014), 1-8

Nurisman (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan.<sup>33</sup> Saat karyawan bekerja di lingkungan kerja yang lebih baik, maka kinerja mereka juga akan menjadi lebih baik. Baik generasi X dan Y lebih mencari lingkungan kerja yang menyenangkan dan kreatif. Mereka melihat bahwa lingkungan kerja adalah suatu tempat yang memiliki ruangan terbuka, organisasi dimana mereka bekerja dapat dipercaya dan organisasi tersebut dapat memberikan fasilitas pelengkap yang dapat menghibur mereka, seperti: fasilitas olah raga, permainan atau hiburan.<sup>34</sup> Lingkungan kerja saat ini menjadi suatu bagian yang penting yang harus diperhatikan oleh organisasi untuk peningkatan kinerja karyawan, terutama karyawan milenial. Lingkungan kerja yang baik atau menciptakan lingkungan kerja yang baik dalam organisasi, akan memotivasi karyawan untuk mau bekerja lebih baik. Karyawan yang merasa nyaman saat bekerja cenderung untuk menikmati apa yang dia lakukan dan tinggal lebih lama di perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang merasakan lingkungan kerja yang kurang bagus atau tidak nyaman akan memutuskan untuk pergi.

Kerjasama tim juga dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan. Kerjasama tim menilai tentang kemampuan seorang karyawan untuk dapat bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Ada dua bentuk Kerjasama tim, yaitu kerjasama secara vertikal dan kerjasama secara horizontal. Kerjasama horizontal berbicara tentang kerjasama antar pegawai. Sedangkan kerjasama vertikal berbicara tentang kerjasama antara pemimpin dengan pegawainya dalam suatu organisasi. Kerjasama antar karyawan harus dikelola dengan baik agar setiap karyawan dapat

---

<sup>33</sup> Husain Nurisman, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT Pamapersada Nusantara*, (Jurnal STEI Ekonomi, 27(02), 2018), 26-37

<sup>34</sup> Ibid, 29



melaksanakan fungsi dengan optimal (Indriasari *et al.*, 2018).<sup>35</sup> Kerjasama perlu untuk dapat dilakukan karena dalam suatu tim akan terdiri dari orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan mereka diharapkan mampu untuk bekerja sama oleh pemimpin tim. Muncul saling ketergantungan satu dengan yang lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Apabila terjadi perpecahan dalam tim tersebut, akan menyebabkan adanya gangguan atau penundaan penyelesaian tugas yang telah ditetapkan. Di saat yang bersamaan di antara sesama anggota tim akan muncul perasaan tidak nyaman untuk tetap bekerja sama (Pangiki *et al.*, 2018).<sup>36</sup> Suatu tim dapat dikatakan memiliki kerjasama yang baik apabila tim tersebut secara bertanggung jawab bersama-sama menyelesaikan pekerjaan. Mereka juga saling berkontribusi dengan baik untuk tenaga dan pikiran sehingga kerjasama tersebut dapat tercipta. Setiap anggota tim mengerahkan kemampuan secara maksimal untuk dapat menghasilkan kerjasama yang lebih kuat dan berkualitas (Andarias & Lutfi, 2021).<sup>37</sup>

Budaya organisasi memiliki peranan yang cukup penting di dalam suatu organisasi. Dalam suatu organisasi ada aturan main yang berbeda-beda. Di dalam proses penerapan aturan main tersebut apabila dirasa cocok untuk dilakukan, maka semua orang akan bertindak melaksanakannya dan diwariskan pada generasi selanjutnya. Pada saat itu dapat dikatakan budaya organisasi terbentuk. Organisasi perlu untuk memiliki budaya organisasi yang kuat, karena organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan berdampak baik dan apabila dilakukan dengan baik oleh setiap individu yang ada, maka hal tersebut

---

<sup>35</sup> Nia Indriasari, Oni Yulianti dan Herawati, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu, (*Ekombis Review, Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 2018), 139-147

<sup>36</sup> Agatha Criestie Pangiki, Bode Lumanauw dan Genita G., Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada AJB Bumi Putera 1912 Cabang Sam Ratulangi, (*Jurnal EMBA*. 5(2), 2017), 3018-3027.

<sup>37</sup> Andarias dan Anugrah Lutfi, Pengaruh Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulselbar Kantor Pusat Makassar, (*Management and Accounting Research Statistics Journal*, 1(1), 2021), 70–89.

akan membantu memperlancar aktivitas organisasi. Saat suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat maka hal tersebut akan mempengaruhi bagaimana perilaku dan efektifitas kinerja karyawan. Karyawan mampu mempraktekkan apa yang dipelajari dan menghasilkan kinerja sesuai dengan budaya yang dianut dalam organisasi. selain itu penerapan budaya dalam suatu perusahaan akan membentuk karakter karyawan di dalam mereka menjalankan tugas mereka sehari-hari dan mencapai apa yang menjadi tujuan dari perusahaan (Kusuma *et al.*, 2016).<sup>38</sup>

Nurisman (2018) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa budaya organisasi adalah merupakan perwujudan dari budaya yang dominan dalam suatu organisasi, dimana budaya tersebut dinyatakan dalam bentuk nilai-nilai utama (Core Values) dari sebagian besar atau kelompok mayoritas yang berada dalam organisasi tersebut. Saat organisasi memiliki budaya yang kuat maka nilai-nilai inti dari organisasi secara terus menerus atau intensif disosialisasikan pada seluruh karyawan. Sehingga saat jumlah karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut semakin besar jumlahnya maka akan semakin besar pula komitmen mereka terhadap organisasi. Budaya organisasi yang semakin kuat berakar akan membangun perilaku karyawan yang ada dan menurunkan tingkat turn over di dalam organisasi tersebut, karena budaya tersebut membangun kebersatuan dan keterikatan antar anggota, budaya juga memungkinkan untuk loyalitas kepada organisasi tumbuh dan membangun komitmen bersama terhadap organisasi.<sup>39</sup> Dunggio (2020) saat melakukan penelitian terhadap camat di Dongingi kota Gorontalo menemukan bahwa budaya

---

<sup>38</sup> Rodiathul Kusuma Wardani, M. Djudi Mukzam dan Yuniadi Mayowan, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya), (*Jurnal Administrasi Bisnis*, 31(1), 2016), 58-65

<sup>39</sup> Husain Nurisman, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT Pamapersada Nusantara*, (*Jurnal STEI Ekonomi*, 27(02), 2018), 26-37

organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>40</sup>

Salah satu unsur penting yang ikut berperan dalam pendidikan di sekolah adalah kinerja guru. Peran guru adalah sangat penting karena guru adalah motor penggerak setiap harinya di sekolah. Guru dituntut untuk menciptakan proses belajar yang baik dan terarah. Mereka harus paham dengan benar tanggung jawabnya. Guru juga diharapkan untuk bersungguh-sungguh dan tanggap terhadap segala perubahan yang terjadi serta mampu bertindak sesuai dengan perubahan tersebut. Guru tidak hanya memiliki tanggung jawab yang cukup besar, akan tetapi profesi tersebut memiliki tantangan sendiri karena jam kerja yang cukup panjang. Seringkali guru harus menghabiskan waktu untuk bekerja bahkan di luar jam kerja mereka. Selain guru sebagai pihak yang berhadapan langsung dengan siswa, tenaga kependidikan lainnya, seperti wakil/kepala urusan umum, tata usaha, laboran, pustakawan, juga memiliki peran penting untuk mendukung agar proses pelaksanaan pendidikan dapat berjalan dengan lancar. Melihat kepada peran para tenaga kependidikan yang begitu penting dalam dunia pendidikan, maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat dari kepala sekolah agar sumber daya yang mereka miliki dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Sekolah mengalami tantangan yang cukup berat, selain harus mempertahankan guru yang mereka miliki. Sekolah juga kesulitan untuk mendapatkan orang yang mau menjadi guru atau tenaga kependidikan pendukung seperti pustakawan ataupun laboran. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Muhadjir Effendi menguatirkan kondisi dimana minat generasi milenial untuk menjadi guru masih rendah. Hal tersebut terlihat dari ketertarikan atau animo anak-anak muda untuk masuk Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK).<sup>41</sup> Profesi guru dianggap sebagai suatu profesi yang kurang

---

<sup>40</sup> Swastiani Dunggio, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo*, (PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, VII(2), 2020)

<sup>41</sup> 23 Berita Satu, <https://www.beritasatu.com/nasional/579390/minat-generasi-milenial-menjadi-guru-sangat-rendah>, diunduh Januari 2022.

menjanjikan bagi masa depan mereka. Seorang guru dituntut harus mengetahui segalanya, mereka tidak memiliki kebebasan dan memiliki jam kerja yang panjang. Seringkali dikatakan bahwa jam kerja mereka adalah dua puluh empat jam penuh.<sup>42</sup>

Sekolah Kalam Kudus Indonesia pertama kali didirikan oleh Pendeta Andrew Wusan yang memiliki visi bahwa pendidikan itu adalah hak bagi semua orang. Saat seseorang memiliki pendidikan yang semakin tinggi, maka orang tersebut akan semakin banyak memberikan sumbangsih bagi masyarakat. Dimulai dengan TK di tahun 1978 di Pasundan, saat ini sekolah Kalam Kudus sudah tersebar di banyak kota di Indonesia. Total sekolah mulai dari KB-SMA ada 152 Satuan Pendidikan, dengan total muris SKKK sebanyak 20,993. Peran Sekolah Kristen Kalam Kudus terhadap dunia pendidikan adalah cukup besar dan yayasan juga harus memikirkan bagaimana menghadapi tantangan mengenai karyawan generasi milenial mereka.

Para pemimpin di dunia pendidikan memiliki tantangan yang menjadi semakin lebih berat, tidak hanya mereka harus mengelola karyawan milenial mereka yang secara karakteristik lebih mudah untuk berpindah ke tempat lain dan tidak menyukai jam kerja yang panjang. Para pemimpin juga perlu memahami faktor-faktor apa yang membuat para karyawan milenial mereka mau tetap bertahan bekerja di sekolah, mengingat penting bagi mereka untuk mampu mempertahankan talent-talent milenial yang mereka miliki. Perkembangan teknologi di era digital juga harus mampu mempersiapkan dan memperlengkapi para pemimpin dengan kemampuan yang diperlukan di era digital yaitu pemimpin yang tangkas dalam berpikir, dan bergerak cepat.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan menunjukkan adanya faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan, antara lain gaya

---

<sup>42</sup> <https://www.radardepok.com/2020/07/profesi-guru-generasi-milenial-dan-wajah-pendidikan-kita/> diunduh 15 Januari 2022

kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja dan iklim kerja (Supeno *et al.*, 2017; Luis *et al.*, 2016; Sutianingsih 2016, Saddi *et al.*, 2021, Warsi *et al.*, 2020). Namun penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya masih belum mencoba melihat pengaruh Keseimbangan kehidupan-kerja sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja milenial, dimana bagi generasi milenial memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi aspek yang sangat penting bagi mereka. Variabel gaya kepemimpinan yang akan diteliti adalah gaya kepemimpinan tangkas, dimana dalam penelitian-penelitian sebelumnya gaya kepemimpinan tangkas belum terlalu menjadi fokus penelitian terutama penelitian yang dilakukan di sekolah. Melihat kepada disrupsi yang terjadi saat ini baik yang disebabkan oleh kemajuan teknologi dan perubahan faktor eksternal lingkungan menyebabkan aspek ketangkasan menjadi suatu hal yang sangat penting.

### **B. Identifikasi Masalah**

Dari pemaparan latar belakang di atas, maka masalah-masalah yang teridentifikasi adalah sebagai berikut:

Pertama, bonus demografi dengan banyaknya penduduk milenial yang mendominasi suatu negara, dapat menjadi berkat bagi negara tersebut, karena memiliki jumlah penduduk produktif yang cukup untuk ikut berperan serta dalam pembangunan ekonomi. Bonus demografi ini akan menjadi masalah apabila tidak dikelola dengan benar mengingat bahwa generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda dengan dua generasi sebelum mereka. Saat generasi milenial mendapatkan tempat yang tepat dimana mereka merasa bahwa mereka dapat memaksimalkan dan mengembangkan diri mereka, maka hal tersebut akan membantu untuk dapat memaksimalkan kinerja mereka. Namun hal tersebut akan tercapai

apabila pemimpin mereka memahami dengan benar apa yang menjadi kebutuhan mereka. Bagaimana pengaruh Gaya kepemimpinan tangkas terhadap Kinerja Karyawan Kristen Generasi Milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia?

Kedua, dewasa ini kebutuhan untuk memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi topik yang penting dan menjadi perhatian banyak pihak. Banyak orang-orang profesional yang mengalami stress dan depresi karena mereka merasakan beban pekerjaan yang semakin besar dan waktu luang yang mereka miliki semakin sedikit. Mereka sudah tidak lagi atau sedikit memiliki waktu untuk bersosialisasi dengan rekan kerja. Tingkat stress yang berlebihan membuat kinerja karyawan secara umum akan mengalami penurunan. Orang menjadi sulit berkonsentrasi, mudah lelah dan mudah marah. Hal tersebut terjadi baik terhadap karyawan generasi X dan milenial. Terlebih lagi karyawan milenial melihat bahwa adanya fleksibilitas dalam waktu menjadi faktor yang penting untuk mereka mau tetap bekerja di perusahaan yang sama dalam waktu yang lama. Survey yang dilakukan oleh Deloitte menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan-kerja menjadi faktor dalam memilih pekerjaan bagi generasi milenial. Hasil survey memperlihatkan bahwa 72% responden menganggap keseimbangan kehidupan-kerja menjadi faktor yang sangat penting ketika memilih pekerjaan. Selain itu, responden wanita memiliki prosentase sebesar 78% lebih tinggi dibandingkan pria sebesar 67%, dalam menentukan faktor keseimbangan kehidupan-kerja pada saat memilih pekerjaan.

Milenial cukup sensitif apabila mereka harus bekerja di luar jam bekerja. Bagi mereka memiliki keseimbangan dalam bekerja dan kehidupan pribadi adalah sesuatu yang penting. Saat seseorang tidak memiliki keseimbangan kehidupan-kerja maka akan mudah bagi dia untuk mengalami stress. Hal tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan. Bagaimana pengaruh keseimbangan kehidupan

kerja terhadap kinerja karyawan Kristen Generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia?

Ketiga, lingkungan kerja memiliki peran yang penting bagi seorang karyawan. Saat karyawan merasa nyaman dengan tempat dimana dia bekerja, maka dia akan cenderung bekerja lebih lama di tempat tersebut. Generasi milenial cenderung mencari lingkungan kerja yang menyenangkan dan kreatif. Mereka adalah generasi yang suka melakukan hal-hal yang baru dan inovatif sehingga mereka berharap tempat dimana mereka bekerja akan mendukung untuk mereka dapat lebih mengembangkan diri mereka. Organisasi harus lebih memperhatikan lagi lingkungan kerja yang dimilikinya jika ingin kinerja karyawannya meningkat, terutama karyawan milenial. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau mampu menciptakan lingkungan kerja seperti yang diharapkan oleh generasi milenial, karyawan milenial akan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam bekerja. Mereka akan merasa lebih nyaman dan menikmati apa yang mereka lakukan di pekerjaan serta mau tinggal lebih lama di perusahaan dimana mereka bekerja. Sebaliknya, karyawan yang merasakan lingkungan kerja yang kurang bagus atau tidak nyaman akan memutuskan untuk pergi. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Kristen Generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia?

Keempat, keberhasilan suatu tugas atau pekerjaan juga ditentukan seberapa mampu anggota tim bekerja sama melaksanakan tugas mereka. Kerjasama tim dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan. kerjasama tim dapat bersifat horizontal dan vertikal. Bersifat vertikal, saat kerjasama tersebut terjadi di antara sesama rekan kerja. Kerjasama bersifat horizontal, jika kerjasama tersebut terjadi antara pimpinan dan staff yang dipimpinya. Kerjasama diantara karyawan harus dikelola dengan baik karena dalam suatu tim terdapat anggota orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan mereka dikoordinasikan untuk bekerja sama oleh seorang

pemimpin tim. Masing-masing akan saling bergantung satu dengan yang lain di dalam proses menyelesaikan tugas. Apabila terjadi perpecahan dalam tim tersebut, akan menyebabkan adanya gangguan atau penundaan penyelesaian tugas yang telah ditetapkan. Selain daripada itu, di antara sesama anggota tim akan muncul perasaan tidak nyaman untuk tetap bekerja bersama-sama.<sup>43</sup> Suatu tim dapat dikatakan memiliki kerjasama yang baik apabila tim tersebut secara bersama-sama dapat menyelesaikan pekerjaan. Kerjasama tim yang tidak terjadi akan menimbulkan perasaan tidak nyaman di antara rekan kerja. Ketidaknyamanan yang terjadi dalam jangka waktu yang lama akan membawa dampak ketidakpuasan karyawan, penurunan kinerja dan pada akhirnya membawa kepada peningkatan *turn over* karyawan. Bagaimana pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan Kristen Generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia?

Kelima, budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam suatu organisasi. organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat dan dipahami oleh semua individu dalam organisasi, akan membantu memperlancar aktivitas yang ada dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi perilaku dan efektifitas kinerja karyawan. Karyawan akan memperlihatkan kinerja sesuai dengan budaya yang dianut dalam organisasi dan membentuk karakter mereka di dalam mereka melaksanakan tugasnya sehari-hari. Mereka juga akan mampu mencapai apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Budaya organisasi yang kuat juga akan menurunkan tingkat *turn over* dalam organisasi tersebut karena budaya tersebut membangun keterikatan antar anggota, menimbulkan loyalitas kepada organisasi dan membangun komitmen bersama terhadap organisasi. namun sebaliknya akan terjadi

---

<sup>43</sup> Agatha Criestie Pangiki, Bode Lumanauw dan Genita G., Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada AKB Bumi Putera 1912 Cabang Sam Ratulangi, (*Jurnal EMBA*. 5(2), 2017), 3018-3027.



saat budaya organisasi tidak cukup kuat di dalam suatu organisasi, karena setiap orang yang ada dalam organisasi tersebut akan membawa dan menerapkan budaya mereka sendiri-sendiri. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kristen Generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia?

### C. Batasan Masalah

Batasan masalah merupakan bentuk kajian utama setelah memperhatikan faktor-faktor yang telah diidentifikasi. Dalam disertasi ini, pokok masalah penelitian adalah **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tangkas dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kristen Generasi Milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia**. Alasan pemilihan topik adalah karena generasi milenial adalah generasi yang akan menjadi populasi terbesar di dunia pada tahun 2030. Sebagai negara yang akan mendapatkan bonus demografi di tahun tersebut, apabila generasi X yang ada saat ini tidak dapat menemukan cara yang tepat untuk dapat menutup gap yang ada dengan generasi milenial, maka bonus demografi tersebut akan menjadi beban karena mereka akan bekerja dan menghasilkan kinerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Gaya kepemimpinan tangkas sekalipun sudah banyak diteliti, namun belum banyak yang melakukan penelitian tersebut di Indonesia dan bagaimana pengaplikasiannya. Penelitian ini akan dilakukan terhadap Karyawan Kristen (dalam hal ini adalah tenaga kependidikan) generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia, mengingat sekolah memegang peranan penting dalam pembangunan manusia sebagai asset dan penerus bangsa serta melihat minat generasi milenial untuk menjadi guru atau tenaga kependidikan lainnya yang masih rendah perlu menjadi perhatian. Sekolah harus memiliki kemampuan di dalam mempertahankan talent-talent milenial yang mereka miliki.

#### D. Rumusan Masalah

Berdasarkan Batasan Masalah yang disebutkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, bagaimanakah kecenderungan kinerja karyawan Kristen generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia?

Kedua, bagaimanakah kecenderungan gaya kepemimpinan tangkas?

Ketiga, bagaimanakah kecenderungan keseimbangan kehidupan kerja?

Keempat, apakah terdapat pengaruh langsung atau tidak langsung antara gaya kepemimpinan tangkas terhadap kinerja karyawan Kristen generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia?

Kelima, apakah terdapat pengaruh langsung atau tidak langsung antara keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kinerja karyawan Kristen generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia?

Keenam, bagaimana pengaruh **secara bersama-sama** gaya kepemimpinan tangkas dan keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kinerja karyawan Kristen generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia?

Ketujuh, indikator manakah dari gaya kepemimpinan tangkas dan keseimbangan kehidupan-kerja yang dominan membentuk munculnya kinerja karyawan Kristen generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia?

Kedelapan, kategori latar belakang (pendidikan, jenis kelamin, suku, status pernikahan, jenis pekerjaan, lama bekerja atau tempat tinggal) manakah yang paling dominan membentuk kinerja karyawan Kristen generasi milenial di Sekolah Kalam Kudus di Indonesia?

## E. Manfaat Penelitian

Masih belum banyaknya penelitian terkait gaya kepemimpinan tangkas di Indonesia dan bagaimana pengaplikasiannya dalam menghadapi generasi milenial yang ada. Penelitian terkait faktor yang mempengaruhi kinerja guru cukup banyak, namun belum ada penelitian yang meneliti kinerja guru milenial secara spesifik di sekolah dan masih belum adanya penelitian yang meneliti variable Keseimbangan Kehidupan-Kerja dengan menggunakan karyawan milenial di sekolah (tenaga kependidikan) sebagai responden Penelitian ini dilakukan dengan harapan memberikan terobosan untuk dapat mengisi gap yang ada, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### Manfaat Teoritis:

Pertama, Menjadi sumber referensi terkait bidang ilmu manajemen stratejik yang menambah khasanah ilmu terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan tangkas dan keseimbangan kehidupan kerja dan bagaimana kedua hal tersebut berkaitan dengan kinerja karyawan.

Kedua, Memperkenalkan konsep tentang gaya kepemimpinan tangkas kepada pemangku kepentingan dalam organisasi yang ada di Indonesia untuk lebih dapat memahami apa definisi teori kepemimpinan tersebut secara lebih mendalam

Ketiga, Penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya, dalam proses mengembangkan teori-teori kepemimpinan yang ada.

### Manfaat Teologis:

Pertama, Memberikan masukan bagi pemimpin Kristen untuk mereka dapat lebih mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja generasi milenial Kristen.

Kedua, Memberikan masukan kepada pemimpin gereja tentang adanya gap antara generasi milenial dan generasi sebelum mereka dalam hubungan pekerjaan

mereka secara professional sehingga gereja dapat turut terlibat dalam memberikan pemahaman pentingnya menerapkan gaya kepemimpinan yang benar kepada para pemimpin profesional Kristen yang menjadi jemaat mereka,

#### Manfaat Praktis:

Pertama, Penelitian ini dapat membantu peneliti untuk dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dalam memimpin karyawan milenial yang ada di organisasi dimana peneliti sedang memimpin saat ini.

Kedua, Memberikan panduan bagi para pemimpin yang ada di dunia pendidikan, terutama sekolah yang ada di Indonesia, untuk dapat mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja karyawan milenial mereka.

Ketiga, Memberikan masukan kepada para pemimpin yang ada di dunia pendidikan, terutama sekolah yang ada di Indonesia agar mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam memimpin guru milenial yang ada di organisasi mereka masing-masing.

#### Manfaat Institusional:

Pertama, Bagi Lembaga STT Harvest, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk memperkaya pembelajaran mahasiswa dalam mempelajari teori kepemimpinan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja generasi milenial yang bekerja tidak hanya di dunia pendidikan, namun juga di organisasi lainnya.

Kedua, Sebagai salah satu syarat menyelesaikan program doktoral, yaitu program Doktor Teologi jurusan Kepemimpinan Kristen di Sekolah Tinggi Teologi International Harvest, Tangerang

## F. Sistematika Penulisan

Proposal disertasi ini ditulis secara sistematis dalam lima bab, yaitu:

Bab 1 berisi pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II berisi tentang kajian teori terkait dengan penjelasan tentang konsep Alkitab mengenai pemahaman kepemimpinan dilihat dari konteks Firman Allah, pendapat para pakar mengenai variabel yang hendak diukur. Selanjutnya dilanjutkan dengan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

Bab III menjelaskan tentang metodologi penelitian yang meliputi tujuan penelitian, tempat dan waktu penelitian dilakukan, metoda yang digunakan, sample dan populasi, teknik pengambilan data, serta instrumen penelitian dan proses analisis data-data tersebut.

Bab IV menjelaskan tentang hasil penelitian dan pembahasan. Bab ini membahas tentang deskripsi data, pengujian persyaratan analisis, pengujian hipotesis dan pembahasan, keterbatasan.

Bab V menjelaskan tentang kesimpulan, implikasi dan saran terhadap hasil-hasil penelitian.