

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Bagian ini membahas kesimpulan penelitian yang telah diteliti, implikasi dan saran-saran.

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan Tangkas dan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja karyawan Kristen generasi Milenial.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kecenderungan variabel Gaya Kepemimpinan Tangkas sudah terbentuk, demikian pula dengan kecenderungan variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja juga telah terbentuk. Gaya Kepemimpinan Tangkas dan Keseimbangan Kehidupan Kerja mempengaruhi Kinerja karyawan, namun dari hasil analisis hubungan menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan Tangkas terhadap Kinerja Karyawan masih memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan dengan hasil analisis hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja dengan Kinerja karyawan. Mengingat bahwa Gaya Kepemimpinan Tangkas juga menjadi variabel yang mempengaruhi Kinerja karyawan maka perlu dilakukan tindakan untuk dapat meningkatkan pengaruh Gaya Kepemimpinan Tangkas terhadap Kinerja Karyawan.

Indikator yang paling kuat dalam mempengaruhi Kinerja karyawan adalah Keterlibatan Individu dalam bekerja ($X_{2.1}$), dimana Keterlibatan Individu dalam bekerja ($X_{2.1}$) ini dipengaruhi oleh Kepuasan dalam bekerja ($X_{2.2}$) dan Kemampuan Mengangkat Tim ($X_{1.2}$). Namun pengaruh indikator Kemampuan Mengangkat Tim ($X_{1.2}$) masih memiliki nilai pengaruh yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai indikator kepuasan

dalam bekerja ($X_{2.2}$). Melihat bahwa indikator Kemampuan Mengangkat Tim ($X_{1.2}$) juga turut mempengaruhi kekuatan indikator Keterlibatan Individu dalam bekerja ($X_{2.1}$) terhadap Kinerja karyawan, maka pengaruh indikator Kemampuan Mengangkat Tim ($X_{1.2}$) perlu ditingkatkan.

Adapun detail dari masing – masing hasil uji analisis adalah sebagai berikut:

Hasil penelitian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kecenderungan Kinerja karyawan Kristen Generasi Milenial Sekolah Kalam Kudus Indonesia (Y) belum tercapai adalah terbukti, karena kecenderungan Kinerja karyawan Kristen Generasi Milenial Sekolah Kalam Kudus Indonesia (Y) sedang menuju untuk tercapai. Beberapa jawaban responden terhadap indikator-indikator kinerja karyawan menunjukkan bahwa masih cukup banyak karyawan yang membutuhkan bantuan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan, belum banyak yang memiliki kemampuan berpikir secara kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, serta cukup banyak karyawan yang tidak mengetahui apakah mereka telah memberikan hasil yang terbaik karena tidak mendapatkan umpan balik atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Hipotesis kedua bahwa kecenderungan Gaya Kepemimpinan Tangkas (X_1) belum terbentuk adalah tidak terbukti, karena kecenderungan Gaya Kepemimpinan Tangkas (X_1) sudah terbentuk. Jawaban responden terhadap indikator-indikator gaya kepemimpinan tangkas menunjukkan bahwa pemimpin mereka lincah, gesit, cepat mengambil keputusan dan memberikan solusi yang tepat saat terjadi masalah, bersifat fleksible dalam arti cepat memberikan alternatif solusi jika sewaktu-waktu dibutuhkan. Menurut responden, pemimpin mereka fokus kepada produktivitas dalam tim yang dibuktikan dari pernyataan responden yang sebagian besar mengatakan bahwa pemimpin mereka menjelaskan tujuan yang hendak dicapai secara bersama, menerima masukan dari tim, melibatkan semua orang dalam tim untuk memberikan pendapat sebelum membuat

keputusan, serta memastikan bahwa tim akan mampu menghadapi perubahan yang terjadi dengan memberikan arahan yang jelas.

Hipotesis ketiga kecenderungan Keseimbangan Kehidupan Kerja (X_2) belum tercapai adalah tidak terbukti, karena Keseimbangan Kehidupan Kerja (X_2) di Sekolah Kalam Kudus Indonesia sudah tercapai. Jawaban responden terhadap indikator-indikator keseimbangan kehidupan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar dari karyawan telah mampu mengatur kehidupan pekerjaan dan pribadi mereka. Mereka puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Namun banyak dari mereka yang merasa bahwa kontribusi pekerjaan mereka belum dihargai dengan baik oleh atasan.

Hipotesis keempat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Tangkas (X_1) terhadap Kinerja karyawan Kristen Generasi Milenial Sekolah Kalam Kudus Indonesia (Y) terbukti, karena Gaya Kepemimpinan Tangkas (X_1) membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Kristen Generasi Milenial Sekolah Kalam Kudus Indonesia (Y). Gaya kepemimpinan tangkas terbukti membawa pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Kristen generasi Milenial namun hubungan antara kedua variabel tersebut termasuk lemah. Hubungan yang lemah tersebut dapat disebabkan oleh faktor lain, melihat bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah guru, dimana guru dalam melaksanakan pekerjaannya tidak hanya bertanggung jawab kepada atasan langsung, tetapi juga kepada stakeholder yang lain, yaitu para siswa dan orang tua. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni'Am *et.al.* (2021), dimana hasil penelitiannya yang dilakukan di perusahaan perkebunan menunjukkan bahwa kepemimpinan tangkas memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis kelima pengaruh langsung Keseimbangan Kehidupan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Kalam Kudus Indonesia (Y) adalah terbukti. Keseimbangan Kehidupan Kerja membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap

Kinerja Karyawan Kristen Generasi Milenial di Sekolah Kalam Kudus Indonesia. Analisis hubungan kedua variabel tersebut juga menunjukkan hubungan yang kuat. Hal ini berarti semakin terbentuk keseimbangan kehidupan kerja, maka akan semakin baik kinerja karyawan milenial. Karyawan Milenial sesuai dengan karakteristik mereka, sangat memandang penting untuk dapat mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja, saat mereka merasa bahwa kehidupan pekerjaan mereka tidak mengganggu atau memungkinkan mereka untuk tetap dapat memiliki kehidupan pribadi dan sosial di luar pekerjaan, maka mereka akan merasa bahagia. Saat mereka merasa senang atau bahagia, mereka akan melakukan pekerjaan mereka dengan lebih bersemangat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tangkeallo (2018) terhadap karyawan yang bekerja di RSUD Lakipadada.

Hipotesis keenam pengaruh langsung secara bersama-sama Gaya Kepemimpinan Tangkas (X_1) dan Keseimbangan Kehidupan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan Milenial Sekolah Kalam Kudus Indonesia (Y) adalah terbukti. Gaya kepemimpinan tangkas dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kristen generasi milenial Sekolah Kalam Kudus Indonesia.

Hipotesis indikator Kolaborasi ($X_{1.6}$), Kemampuan Mengangkat Tim ($X_{1.2}$) dan Kepuasan Dalam Bekerja ($X_{2.2}$) yang paling dominan membentuk Kinerja karyawan Kristen Generasi Milenial Sekolah Kalam Kudus Indonesia (Y) hanya terbukti untuk indikator Kemampuan Mengangkat Tim ($X_{1.2}$) dan Kepuasan Dalam Bekerja ($X_{2.2}$), dimana kedua indikator tersebut memperkuat pengaruh indikator Keterlibatan Individu Dalam Bekerja ($X_{2.1}$) terhadap Kinerja Karyawan Kristen Generasi Milenial Sekolah Kalam Kudus Indonesia (Y). Indikator Kolaborasi ($X_{1.6}$) tidak terbukti memiliki pengaruh dominan dalam membentuk Kinerja karyawan

Hipotesis indikator moderator latar belakang yang paling dominan dalam membentuk Kinerja karyawan Kristen Generasi Milenial Sekolah Kalam Kudus Indonesia adalah pendidikan terbukti. Berdasarkan uji beda maka latar belakang yang dominan membentuk kinerja adalah pendidikan Strata 2 (S2).

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keterlibatan setiap individu dalam bekerja. Sedangkan keterlibatan individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kemampuan pemimpin untuk mengangkat tim mereka. Melihat bahwa kemampuan mengangkat tim menjadi indikator yang juga mempengaruhi keterlibatan individu dalam bekerja, dimana indikator ini merupakan indikator dari gaya kepemimpinan tangkas. Maka perlu adanya suatu kebijakan yang dibuat oleh pihak Yayasan atau Sekolah untuk membuat pengaruh indikator ini menjadi lebih kuat agar dapat membuat pengaruh indikator keterlibatan individu dalam bekerja terhadap kinerja karyawan semakin lebih kuat lagi. Kebijakan yang dapat diterapkan oleh sekolah atau Yayasan adalah dengan memunculkan budaya organisasi yang tangkas atau gesit dimana setiap orang memiliki keterlibatan yang lebih besar untuk dapat membuat keputusan sendiri sesuai dengan kewenangan mereka, tanpa harus menunggu instruksi. Karyawan perlu memiliki fleksibilitas dan kemampuan serta inisiatif untuk bertindak dan meresponi setiap perubahan yang terjadi dengan cepat.

B. Implikasi

Dalam situasi dunia saat ini yang penuh dengan volatilitas dan ketidakpastian, peran pemimpin menjadi sangat penting. Situasi yang ada saat ini menuntut adanya gaya kepemimpinan yang lebih tangkas atau gesit. Gaya tersebut bertujuan untuk dapat mempercepat kolaborasi dan membawa organisasi untuk dapat lebih bersifat inovatif, fleksible dan memungkinkan mereka membuat keputusan yang tepat sesuai dengan kondisi perubahan eksternal yang terjadi. Gaya kepemimpinan Tangkas juga memungkinkan setiap

orang dalam tim untuk secara lebih aktif terlibat dalam pengambilan keputusan dalam pekerjaan mereka. Seorang pemimpin yang tangkas didefinisikan sebagai pemimpin yang lincah, gesit dan bersifat responsif dalam bekerja, cepat mengambil keputusan dan ahli menangani krisis. Pemimpin yang tangkas harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap segala sesuatu yang terjadi di lingkungan kerjanya, mempercayai tim yang dia pimpin adalah mampu membuat keputusan sesuai dengan kewenangan yang diberikan dan tidak lagi dibatasi oleh aturan yang bersifat kaku, tetapi lebih berfokus untuk memaksimalkan produktivitas tim.

Saat ini situasi di dunia kerja juga sedang dalam proses peralihan dari generasi X ke generasi Milenial, dimana generasi milenial adalah generasi yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelum mereka. Bagi para milenial, memiliki keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor yang penting dalam produktivitas dan aktivitas sehari-hari mereka. Milenial mengharapkan jam kerja yang lebih fleksible untuk mereka dapat melakukan aktivitas lain yang menarik. Mereka juga mengharapkan adanya keseimbangan antara waktu bekerja, sosial, dan pribadi, serta tidak terlalu menyukai apabila mereka harus bekerja di luar jam kerja. Hasil dari penelitian ini memperlihatkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja karyawan milenial yang ada di Satuan Pendidikan Kalam Kudus telah terbentuk dan keseimbangan kehidupan kerja membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana nilai dari pengaruh adalah cukup kuat. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tangkas. Sekalipun kecenderungan gaya kepemimpinan tangkas sudah terbentuk, namun pengaruh dan hubungan gaya kepemimpinan tangkas terhadap kinerja karyawan belum terlalu kuat. Belum terlalu kuatnya pengaruh gaya kepemimpinan tangkas disebabkan karena belum terbentuknya budaya tangkas atau *agile* di setiap Satuan Pendidikan yang ada di bawah naungan Yayasan Kalam Kudus Indonesia. Mempertimbangkan adanya tuntutan atas kepemimpinan yang tangkas untuk menyikapi atas perubahan eksternal yang terjadi dan melihat bahwa hal

tersebut juga mempengaruhi kinerja karyawan, maka bagian implikasi ini mencoba merumuskan kebijakan, strategi dan upaya-upaya yang dapat diterapkan untuk kinerja karyawan generasi milenial yang ada di Sekolah Kalam Kudus Indonesia

1. kebijakan

Yayasan Kalam Kudus Indonesia yang telah berdiri puluhan tahun adalah suatu yayasan pendidikan yang cukup besar di Indonesia. Saat ini dengan total sekolah KB-SMA sebanyak 152 Satuan Pendidikan dan jumlah total siswa sebanyak 20, 993 siswa serta memiliki karyawan milenial sebanyak 1,146 karyawan, Sekolah Kalam Kudus Indonesia memiliki peran yang cukup penting dalam dunia pendidikan di Indonesia. *Disruption* menggantikan “pasar lama” industri dan teknologi dalam menghasilkan kebaruan yang lebih efisien dan menyeluruh. Sekolah dan karyawan yang bekerja di dalamnya harus mampu beradaptasi dengan perubahan besar yang terjadi di industri karena adanya kemajuan teknologi dan digitalisasi ini, sehingga dibutuhkan orang-orang yang gesit atau cekatan untuk berubah dengan cepat, kreatif dan inovatif. Ketangkasan seringkali menjadi permasalahan yang dihadapi oleh organisasi-organisasi yang sudah berdiri lama dan ukuran organisasinya besar. Hal tersebut juga dihadapi oleh Sekolah Kalam Kudus Indonesia yang sudah berdiri puluhan tahun. Ditambah lagi dengan adanya kebijakan Kemendikbud terkait Kurikulum Merdeka yang telah diluncurkan sejak tahun 2021 bagi sekolah turut memberikan peranan yang sangat besar terhadap perubahan secara signifikan yang perlu dilakukan oleh sekolah. Dari data responden menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang belum mampu berpikir secara kreatif dan inovatif serta masih membutuhkan bantuan dari atasan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Melihat kepada kondisi bahwa keseimbangan kehidupan kerja sudah terbentuk dengan kuat di Satuan Pendidikan Sekolah Kalam Kudus Indonesia, namun Gaya Kepemimpinan Tangkas masih memiliki pengaruh dan hubungan yang lemah, maka

kebijakan yang utama dan pertama yang perlu untuk dilakukan oleh Yayasan Kalam Kudus Indonesia adalah memunculkan organisasi yang bersifat tangkas/gesit di semua Satuan Pendidikan yang dimiliki. Organisasi yang tangkas dicirikan dengan: 1) berpusat pada konsumen; 2) pemberdayaan tim; 3) proses pembelajaran dan pengambilan keputusan yang cepat; 4) menempatkan sumber daya manusia sebagai pusat dengan menjadikan mereka sebagai orang yang visioner dan berkompentensi tinggi; 5) semua orang memiliki kemampuan penguasaan teknologi yang mendukung kecepatan dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan.

2. Strategi

Pencapaian kebijakan membangun organisasi tangkas (*Agile Organisation*) dapat dilakukan dengan menerapkan empat strategi berikut ini:

1. Membangun budaya tangkas (*Agile culture*)

Pembentukan budaya organisasi yang bersifat tangkas haruslah dimulai dari kemampuan pemimpin untuk memiliki gaya kepemimpinan tangkas (*Agile leadership*). Para pemimpin yang ada di satuan pendidikan di Sekolah Kalam Kudus Indonesia harus memiliki karakteristik seorang pemimpin yang tangkas, dimana ciri dari kepemimpinan tangkas itu sendiri adalah: 1) tenang dan adaptif terhadap perubahan; 2) Inovatif; 3) menerima perbedaan dan terbuka atas ide orang lain; 4) mampu memberdayakan tim, membangun dan mempercayai mereka; 5) efektif dalam mengenali masalah dan cepat dalam mengambil keputusan. Saat seorang pemimpin memiliki ketangkasan untuk menyikapi perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal yang ada maka akan lebih memudahkan organisasi untuk lebih beradaptasi. *Agile* dapat berjalan dengan lancar dalam organisasi jika pemimpin yang ada mampu memiliki visi yang jelas akan masa depan, bisa melihat perubahan dalam jangka panjang, berani untuk membuat

budaya baru dalam organisasi dan mendobrak batasan-batasan yang membatasi ruang gerak, terutama yang terkait dengan regulasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia saat ini adalah gaya kepemimpinan Demokratis dan Delegatif. Kelemahan dari kedua gaya tersebut adalah tidak fleksibel. Di saat situasi di mana kecepatan dan atau efisiensi merupakan hal yang penting, gaya kepemimpinan ini tidak dapat mengakomodir kebutuhan akan pengambilan keputusan yang bersifat cepat, karena harus meminta masukan dari setiap anggota yang ada. Bahaya potensi lainnya adalah anggota tim yang tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman akan turut memberikan masukan kepada tim yang mungkin saja masukan tersebut tidak sesuai.

Budaya tangkas (*Agile Culture*) dapat terjadi jika ada dukungan dan komitmen dari pihak manajemen untuk mau berubah. Transformasi budaya organisasi menuju ke bentuk organisasi yang tangkas membutuhkan pendekatan perencanaan dalam jangka waktu yang panjang serta adanya perubahan struktur organisasi. organisasi yang *agile* membutuhkan lebih sedikit manajemen dan organisasi yang *lean*, karena kita perlu memangkas birokrasi yang panjang. Lebih sedikit manajemen itu artinya kita perlu menghentikan atau mengubah peran orang-orang tertentu. Untuk dapat melaksanakan hal tersebut dibutuhkan pemimpin yang kuat kepemimpinannya, karena hal itu tidak mudah. Banyak orang yang akan tidak mendukung perubahan ini karena takut kehilangan peran atau pekerjaan mereka.

2. Pembentukan *Agile Team*

Organisasi yang tangkas terbentuk dari adanya budaya organisasi dan kelompok kerja yang tangkas dalam organisasi tersebut. Masalah yang sering terjadi di Indonesia di dalam industri manapun, termasuk di dunia pendidikan, sebagian besar anggota tim terbiasa bekerja dengan mendapatkan perintah dari atasannya dan sebagian

besar pemimpin terbiasa berkuasa dan memberikan perintah. Budaya masyarakat Indonesia terbangun melalui hal tersebut. Sebagian besar karyawan di Sekolah Kalam Kudus Indonesia menyatakan dalam kuesioner mereka bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan dengan bantuan atasan mereka. Belum banyak karyawan yang memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Budaya tangkas membutuhkan tim yang tangkas dan memiliki kemampuan untuk cepat beradaptasi dan berubah, berpikir kreatif dan inovatif, sehingga Satuan Pendidikan Kalam Kudus untuk melakukan transformasi budaya perlu memiliki tim-tim yang tangkas. Secara umum *Agile Team* berbeda dengan *Traditional Team*. Di dalam kelompok yang tangkas, setiap anggotanya diharapkan dapat *self-organized* saat mengerjakan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan dalam kelompok tradisional, seringkali kelompok masih tergantung kepada arahan-arahan yang diberikan oleh atasan dan kurang diberikan kesempatan untuk memecahkan masalahnya sendiri. Hal tersebut menyebabkan inisiatif untuk mengambil keputusan tidak terjadi bagi setiap anggota dalam kelompok.

Dalam membangun *Agile Team* adalah beberapa point penting yang harus diperhatikan oleh manajemen agar pembentukan *Agile Team* dapat terlaksana dengan baik, yaitu:

a. Kolaborasi antar fungsi

Dalam kelompok yang tradisional, secara umum individu hanya fokus dengan pekerjaan masing-masing dan cenderung menjadi *silo*, sehingga kurang peduli ketika ada rekan dari departemen lain yang membutuhkan bantuan. Dalam *Agile Team*, kerjasama dengan rekan yang berasal dari departemen lain membuat mereka dapat lebih memahami sudut pandang yang berbeda, mampu bekerja sama dan saling berbagi pengetahuan. Hal tersebut dibutuhkan agar tujuan organisasi dapat dengan lebih mudah tercapai.

b. Dibangunnya budaya umpan balik

Budaya umpan balik sangat dibutuhkan karena dalam proses pelaksanaan tugas tidak hanya ditujukan untuk menghasilkan kualitas yang baik saja, namun juga untuk pengembangan anggota yang ada dalam tim. Permasalahan yang dihadapi oleh Satuan Pendidikan Kalam Kudus berdasarkan hasil data kuesioner menunjukkan bahwa banyak karyawan yang tidak mengetahui apakah pekerjaan yang mereka lakukan itu sudah merupakan hasil yang terbaik, karena mereka tidak mendapatkan umpan balik dari apa yang telah mereka lakukan. Satuan Pendidikan harus mulai membangun budaya umpan balik jika ingin membentuk *Agile Team* yang kuat.

c. Situasi pembelajaran yang menyenangkan

Situasi pembelajaran yang menyenangkan akan membuat semua anggota dalam tim merasakan bekerja adalah sesuatu yang membuat mereka senang. Situasi ini diperlukan mengingat *Agile Team* bergerak berdasarkan tuntutan untuk selalu tetap fokus kepada pencapaian tujuan. Seringkali tanpa disadari hal tersebut akan menimbulkan tekanan dan stress.

d. Apresiasi terhadap pencapaian *Agile Team*

Dalam konsep Agility, monitoring terhadap progress pencapaian rencana dilakukan secara terus menerus. Di setiap proses review yang dilakukan, perlu untuk selalu melakukan apresiasi terhadap tim yang berhasil mencapai *goal*nya. Hal tersebut dilakukan agar tim merasa dihargai dan ingin terus melakukan yang terbaik di *sprint* berikutnya. Pemberian apresiasi tersebut tidak harus berupa materi, bahkan hanya kalimat penyemangat, ucapan terima kasih dan apresiasi sudah dapat dianggap cukup. Banyak karyawan di Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia yang merasa bahwa tidak adanya penghargaan yang mereka terima atas apa yang telah mereka lakukan. Apabila organisasi hendak memiliki *Agile Team*

maka harus dipikirkan program untuk memberikan apresiasi atau penghargaan kepada karyawan yang memiliki prestasi.

3.. Penilaian kinerja karyawan dengan metode *Agile Development*

Penggunaan teknologi menjadi syarat mutlak dalam suatu lingkungan yang tangkas (*Agile environment*). Teknologi perlu diterapkan untuk mempermudah dan mempercepat proses pengambilan keputusan dan monitoring. Metode *agile* diharapkan digunakan di semua Satuan Pendidikan Kalam Kudus karena sistem ini dapat menyesuaikan terhadap perubahan yang ada pada kinerja karyawan dan dalam pengambilan spesifikasi sistem dan alur bisnis yang diterapkan. Metode *agile* mengenal istilah *timebox planning* yaitu perencanaan dalam membangun sistem berbasis web dimana melibatkan supervisor dan karyawan, dimana penilaian tidak lagi dilakukan secara manual yang di record di dalam microsoft excel. Pengukuran kinerja dan monitoring pekerjaan karyawan akan menjadi lebih mudah dengan menggunakan sistem teknologi *agile software*.

4. Pengembangan Karyawan

Dalam proses membangun organisasi yang tangkas, pastilah dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk dapat ikut berperan dalam proses pembentukan budaya tersebut. Hasil uji beda yang dilakukan untuk melihat pengaruh dari profil responden terhadap kinerja karyawan terlihat bahwa karyawan yang memiliki pendidikan dengan jenjang Strata 2 memiliki kinerja yang paling tinggi dibandingkan karyawan dengan jenjang pendidikan yang lain. Melihat kepada hasil penelitian tersebut, sebaiknya Yayasan Kalam Kudus Indonesia memiliki program pengembangan karyawan untuk menempuh studi lanjut. Hal tersebut dibutuhkan agar proses perubahan di setiap Satuan Pendidikan dapat terlaksana dengan lebih cepat.

Program tersebut perlu dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah karyawan milenial sebanyak 1,146 orang, namun yang telah memiliki gelar S2 masih sangat sedikit.

3. Upaya

Upaya adalah tindakan yang akan dilakukan agar strategi yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan berhasil. Penetapan strategi-strategi yang ada, akan diturunkan ke dalam beberapa rencana kegiatan.

1. Strategi Membangun budaya tangkas (*Agile Culture*)

Upaya dari strategi membangun budaya tangkas atau *agile culture* di Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia, maka beberapa kegiatan dapat dilakukan antara lain:

a. Melaksanakan Training *Agile Leadership*

Untuk membangun budaya tangkas, maka yang harus mengalami perubahan terlebih dahulu adalah pola pikir para pemimpin. Training *Agile Leadership* memberikan para pemimpin suatu insight baru tentang pentingnya memiliki kemampuan untuk adaptif, fleksible, dan terus untuk mau berubah. Para pemimpin di Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia terlebih dahulu harus memiliki *agile mindset* agar memiliki karakteristik sebagai seorang pemimpin yang tangkas. Konsep *agile mindset* merupakan tahapan pertama dalam menghadapi perubahan, sebelum setiap individu melakukan *agile practicing*. Pada tahap *agile mindset*, lebih kepada *How to response the changes*. Ini adalah suatu konsep yang mengharuskan setiap individu memiliki kemampuan yang tangkas untuk beradaptasi dengan perubahan. Dalam proses mengembangkan *agile mindset* ada empat fokus utama, yaitu: 1) *People agility*; 2) *Result agility*; 3) *Mental agility*; 4) *Change agility*.

People agility adalah kemampuan seseorang untuk dapat melihat bahwa setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda, dia tidak akan menolak perbedaan yang terjadi dalam tim. *People agility* memampukan seorang pemimpin merangkul perbedaan yang ada dalam timnya dan mempergunakan perbedaan tersebut untuk mempercepat proses perubahan. Untuk dapat menyatukan perbedaan yang ada dalam tim, maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengenali masing-masing individu yang ada dalam timnya. Mengenali apa karakter dan kemampuan mereka, kehidupan pribadi mereka dan memiliki empati atas permasalahan yang dihadapi oleh tim.

Result agility kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk selalu fokus kepada tujuan dan hasil pekerjaan, dengan tetap mengutamakan kualitas dari setiap pekerjaan. Mereka mampu bekerja dengan baik dalam situasi apapun dan memiliki kemampuan untuk secara cepat memberikan hasil terbaik di dalam situasi yang baru dan menantang.

Mental Agility berbeda dengan cerdas atau pintar. Ketangkasan secara mental lebih mengarah kepada kemampuan seseorang yang selalu tertarik akan hal baru, selalu mencari hubungan atau koneksi yang baru. Mereka seolah-olah seperti spons yang berusaha menyerap semua yang mereka belum ketahui dan ingin untuk pelajari.

Change agility adalah kemampuan untuk selalu mencari situasi yang baru yang dapat diterapkan dalam organisasi. Seseorang yang memiliki *change agility* yang tinggi akan selalu berusaha membuat perencanaan dengan biaya rendah atau

tanpa biaya untuk dicoba terlebih dahulu sebelum menerapkan secara keseluruhan dalam proses perubahan organisasi.

Training *Agile Leadership* direncanakan akan dilakukan dalam beberapa tahapan, yaitu:



Pre-assessment test adalah tahap pertama dalam training *Agile Leadership* yang dilakukan untuk melihat pemahaman setiap pemimpin yang ada di Satuan Pendidikan tentang pemahaman mereka terhadap kepemimpinan tangkas.

Agile Mindset Workshop adalah tahap kedua dimana setiap orang yang terlibat akan mempelajari empat fokus utama dalam *agile mindset*, yaitu: 1) *People agility*; 2) *Result agility*; 3) *Mental agility*; 4) *Change agility*

Agility & Resilience adalah tahap ketiga dalam proses pembentukan *Agile Leadership*, dimana setiap orang akan memahami konsep tentang ketahanan dan ketangkasan, dan bagaimana mengaplikasikannya dalam organisasi.

Building Agile Leadership Dimension adalah tahap keempat dalam training *Agile Leadership*, dimana dalam tahap ini setiap orang akan memahami dan mempelajari serta mengaplikasikan ketiga dimensi yang ada yaitu: 1) *Strong*; 2) *Flexibility*; dan 3) *Fairness*.

Post-assessment test adalah tahap terakhir, dimana dalam tahap ini peserta akan melakukan proses *self-assessment* dan *team-assessment*.

b. Melaksanakan Training *Design Thinking* bagi semua karyawan

Dalam organisasi yang tangkas setiap orang dituntut untuk memiliki kemampuan berpikir kreatif dan inovatif. Hampir sebagian besar karyawan yang ada di Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia belum memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif dan inovatif. Dalam proses untuk membangun budaya berpikir kreatif dan inovatif, Satuan Pendidikan dapat melaksanakan pelatihan *Design Thinking*. *Design Thinking* adalah proses memecahkan masalah menggunakan pendekatan solusi praktis dan kreatif, yakni dengan menekankan pendekatan dari sisi user. Melalui proses design thinking ini, diharapkan setiap orang dapat memecahkan masalah, menciptakan produk atau aplikasi solutif yang efektif dengan memahami kebutuhan pengguna terlebih dahulu. Ada empat elemen dalam *Design Thinking* yaitu:

1) *People centered*

Metode design thinking adalah tindakan yang berpusat pada hal yang dibutuhkan dan diinginkan pengguna, dalam hal ini manusia. Prinsip ini dimulai dengan empati dan fokus terhadap riset untuk benar-benar memahami manusia, yaitu klien, pelanggan atau pengguna.

2) *Highly creative*

Dalam menggunakan metode design thinking, seseorang dapat berkreaitivitas sebebaskan mungkin, karena tidak ada aturan yang terlalu kaku dan baku.

Menciptakan atmosfer atau suasana yang terbuka dan menyenangkan sangat penting untuk memproduksi kreativitas yang lebih berkualitas. Hal ini memberikan peluang untuk melihat masalah dengan cara baru, dari perspektif yang berbeda, dan memberikan kesempatan untuk memikirkan solusi yang lebih bervariasi.

3) *Iterative*

Proses design thinking adalah proses yang memiliki tahapan yang berulang-ulang untuk melakukan improvisasi agar menghasilkan proses yang baik sesuai yang dibutuhkan oleh pengguna. Sehingga ketika sudah mendapatkan solusi atau produk dari ide awal, penting untuk terus menantang diri dan menyusun kembali masalah awal dengan melakukan tes berulang. Dalam setiap tahapan proses, feedback menjadi hal yang perlu dilakukan

2. Strategi Pembentukan *Agile Team*

Upaya dari strategi pembentukan *Agile Team* dilakukan dalam beberapa tahapan:

a. berkolaborasi antar fungsi

Kerjasama antar fungsi dibutuhkan dalam tim yang tangkas, untuk dapat terlaksana dibutuhkan perubahan dalam struktur organisasi. konsep struktur organisasi yang hierarkhi sudah tidak lagi tepat, sehingga usulan struktur organisai yang perlu dibuat adalah struktur organisasi matriks. Sehingga setiap orang akan terbuka dengan ide-ide dan hal-hal baru yang dapat diperoleh dari departemen lain. Setiap project dikerjakan oleh orang-orang yang berasal dari departemen yang berbeda untuk menghilangkan “*silo mentality*” dan menghargai pendapat atau pandangan yang berbeda

b. membangun budaya umpan balik

Karyawan di Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia banyak yang tidak mengetahui apakah mereka sudah bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Untuk proses terjadinya *continous improvement* diperlukan adanya umpan balik. Proses pengembangan agile team, umpan balik adalah sangat penting supaya kebutuhan akan perbaikan dapat segera dilakukan.

Dalam membangun budaya umpan balik Satuan Pendidikan dapat menggunakan dua cara:

- 1) link *google form* untuk *feedback* kepuasan pelanggan - Support departemen yang ada di Satuan Pendidikan dapat akan membagikan link tersebut kepada semua stakeholder yang mereka layani untuk mengukur tingkat kepuasan mereka
- 2) Pengukuran Kinerja Karyawan dengan menggunakan *Performance Appraisal* – banyak karyawan di Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia yang tidak mengetahui apakah mereka selama ini telah bekerja dengan sesuai harapan pimpinan atau tidak. Hal tersebut dikarenakan belum semua Satuan Pendidikan yang ada mengukur kinerja karyawan mereka menggunakan *performance appraisal tool*. Pengukuran kinerja menggunakan *performance appraisal* membantu setiap karyawan untuk dapat mengetahui sejauh mana kinerja yang telah mereka capai sesuai dengan target yang telah dibuat.

c. Membangun suasana kerja dan belajar yang menyenangkan

Satuan Pendidikan dalam proses pembentukan agile team menyediakan ruangan, dimana meeting dan proses pembelajaran dapat dilakukan dengan santai.

Ruangan diperlengkapi dengan resources, dan entertainment corner. Mengingat bahwa kelompok milenial banyak yang bekerja di Satuan Pendidikan dan secara karakteristik mereka suka bekerja di tempat yang membuat mereka merasa nyaman dan tidak formal. Salah satu perusahaan start up yang memiliki konsep suasana kerja dan belajar yang dapat dijadikan benchmark adalah shopee.



Contoh konsep ruang kerja (sumber: <https://inet.detik.com/fotoinet/d-4057083/keliling-markas-baru-shopee-indonesia>, diunduh 27 Juli 2022).

d. Apresiasi terhadap pencapaian hasil

Pemberian apresiasi terhadap keberhasilan tim menjadi suatu hal yang penting dalam proses pembentukan agile team. Hal tersebut dilakukan agar mereka siap untuk melakukan yang terbaik di “*sprint*” berikutnya. Sebagian respon dari karyawan milenial di Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia menyatakan bahwa mereka tidak diapresiasi atas hasil kerja yang telah mereka lakukan. Bentuk apresiasi tidak harus selalu dalam bentuk “*financial*” atau materi. Program-program apresiasi yang lain dapat berupa:

- 1) Pemberian piagam penghargaan, seperti: *best team of the month, higher achiever for the month, best inovatif team of the month*

- 2) Mengajak semua anggota team untuk lunch/dinner bersama sebagai bentuk ucapan terima kasih atas prestasi yang sudah mereka lakukan
- 3) Mengajak karyawan untuk *outing* bersama, selain sebagai bentuk apresiasi dapat juga untuk melakukan aktivitas *team-building* untuk memperkuat kerjasama team.

3. Strategi Penilaian kinerja karyawan dengan metode *Agile Development*

Upaya dalam pencapaian strategi penilaian kerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan metode *agile development*. Konsep dari *agile development* adalah penggunaan software yang memudahkan untuk melakukan pengelolaan kinerja karyawan. Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia dapat mulai memanfaatkan kemajuan teknologi dengan mengembangkan software yang dapat membantu mereka mempercepat proses terbentuknya organisasi yang tangkas.

Agile development didefinisikan sebagai metodologi pengembangan perangkat lunak yang syarat dan solusi dari pemenuhan kebutuhan didapatkan dengan melalui kolaborasi antar tim peran yang berbeda-beda dan *self-organizing*.

Agile development methods terdefinisi dalam empat nilai, yaitu:

- a. Interaksi dan personel - dimana kedua hal tersebut lebih penting daripada proses dan alat, di dalam *agile development* memiliki interaksi antar anggota tim adalah sesuatu yang penting.
- b. Perangkat lunak - Perangkat lunak yang berfungsi dengan baik adalah jauh lebih penting daripada dokumentasi yang lengkap. Adanya perangkat lunak akan memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan dan melakukan monitoring.
- c. Kolaborasi –proses kolaborasi baik yang dilakukan dengan tim adalah faktor yang penting untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan dengan baik

- d. Respon terhadap perubahan – perubahan yang terjadi harus dapat direspon dengan cepat oleh metode yang digunakan.

Keberhasilan tim dalam menerapkan metode *agile development* bergantung kepada kemampuan tim dalam mengikuti kedua belas prinsip yang dibutuhkan dalam *agile development*.

Adapun kedua belas prinsip tersebut adalah:

- a. Prioritas utama - dalam proses *agile development* adalah memastikan bahwa klien (dalam ini para karyawan) merasa puas saat menggunakan software yang dikembangkan. Saat dalam proses pengembangan perangkat lunak, haruslah yang menambah nilai bagi konsumen dan penambahan nilai tersebut harus dapat diperoleh dengan cepat, terutama di saat harus melakukan perubahan dalam sistem karena adanya perubahan faktor eksternal.
- b. Menyambut perubahan kebutuhan, metode *agile development* harus mampu memanfaatkan perubahan yang terjadi untuk dapat memberikan keuntungan kompetitif kepada klien.
- c. Metode *agile development* harus menghasilkan perangkat lunak yang bekerja secara rutin, dari jangka waktu beberapa minggu sampai beberapa bulan, dengan preferensi kepada jangka waktu yang lebih pendek.
- d. Penerapan metode *agile development* akan berhasil jika semua orang yang terlibat, baik pimpinan, staff dan rekan bisnis serta pengembang perangkat lunak yang bekerja sama tiap hari sepanjang proyek masih berjalan. Komitmen untuk tetap terlibat dibutuhkan mengingat bahwa proses pengembangan dan penerapan *agile development* ini membutuhkan waktu yang tidak singkat.
- e. Dalam proses mengembangkan proyek dalam menerapkan metode *agile development*, lakukan proyek di sekitar individual yang termotivasi. Berikan semua individual yang

terlibat suatu lingkungan dan dukungan yang mereka butuhkan agar proyek dapat diselesaikan, dan percayai mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

- f. Komunikasi secara langsung perlu dilakukan dalam proses menyampaikan informasi yang dibutuhkan dalam mengembangkan proyek, karena metode ini yang paling efisien dan efektif.
- g. Perangkat lunak yang bekerja adalah ukuran utama kemajuan.
- h. Metode *agile development* mengarahkan kepada pengembangan berkelanjutan. Setiap pihak yang terlibat baik pimpinan, karyawan, partner pengembangan dan pengguna lainnya dapat mempertahankan kecepatan tetap secara berkelanjutan.
- i. Adanya fokus terhadap perhatian yang berkesinambungan mengenai keunggulan teknis dan rancangan yang baik dalam metode *agile development* akan meningkatkan *Agility*.
- j. Kesederhanaan (memaksimalkan sumber daya yang tersedia) dalam proses metode *agile development* adalah hal yang amat penting.
- k. Arsitektur, kebutuhan, dan rancangan perangkat lunak terbaik muncul dari tim yang dapat mengorganisir diri sendiri.
- l. Secara berkala, tim pengembang berefleksi tentang bagaimana untuk menjadi lebih efektif, kemudian menyesuaikan dan menyelaraskan kebiasaan bekerja mereka.

Kedua belas prinsip dalam metode *agile development* tersebut perlu untuk diperhatikan dan dilaksanakan oleh Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia, agar berhasil menerapkan metode *agile development*. Ada beberapa kategori metode dalam *agile development* yang tersedia. Namun yang paling banyak digunakan saat ini, terutama untuk memonitor dan mengukur kinerja karyawan adalah dengan menggunakan metode Scrum dalam *Agile Development Method*.

Scrum adalah suatu kerangka kerja atau framework pengembangan atau rekayasa perangkat lunak. Scrum adalah salah satu model kerangka kerja yang menggunakan konsep *agile*. Model ini pertama kali diperkenalkan oleh Jeff Sutherland, kunci dari metode scrum adalah kolaborasi tim. Anggota tim biasanya terdiri dari berbagai latar belakang pekerjaan yang berbeda-beda. Pada anggota bergabung menjadi satu untuk menjalankan peran masing-masing dalam *framework* scrum yang dilakukan. Aktivitas monitoring kinerja karyawan merupakan aktivitas kerja yang terlingkup di dalam suatu pola proses yang dinamakan sprint. Setiap pola proses yang terjadi, akan terdapat seperangkat kegiatan yang memperlihatkan kinerja dari setiap karyawan untuk mengetahui sejauh mana progress dari setiap proyek yang ditangani oleh karyawan. hal tersebut akan memudahkan untuk melakukan monitoring dari bagian HRD. Adapun langkah-langkah tersebut adalah:

a. Backlog

Tahap ini adalah untuk mengidentifikasi kendala atau hambatan yang dihadapi oleh Satuan Pendidikan, yang dimana HRD dalam kegiatannya untuk melihat progres tugas yang telah diselesaikan oleh karyawan masih harus dilakukan secara manual. Sehingga saat hendak mengembangkan sistem, time di HRD harus dapat mengidentifikasi fitur-fitur apa yang menjadi kebutuhan untuk dapat melihat atau *monitoring* tugas karyawan, berikut adalah contoh daftar fitur yang dapat dibuat oleh Satuan Pendidikan Kalam Kudus Indonesia untuk monitoring kinerja karyawan mereka: (a) *Login*, untuk masuk kedalam aplikasi; (b) *Logout*, untuk keluar dari aplikasi; (c) *Dashboard*, berisi menu-menu yang dibutuhkan seperti menu karyawan, menu HRD, ganti sandi, *backup data* untuk admin dan *reporting*; (d) *HRD (Human Resource Development)*, untuk melihat atau *monitoring* tugas karyawan; (e) *Karyawan*, untuk karyawan menginput progress pekerjaannya; (f) *Report*, untuk melihat laporan penyelesaian pekerjaan dan melakukan *export report* kedalam *file excel*.

b. Sprints

Pada tahap sprints akan dilakukan meeting untuk menentukan *unit* pekerjaan yang di butuhkan untuk merancang dan membuat aplikasi, dalam hal ini adalah bagian *Software Developer*. Karyawan dan HRD memiliki peran sebagai pihak yang memberi masukan dan tambahan pada aplikasi yang sesuai dengan kebutuhan seperti yang telah ditetapkan pada *backlog*.

c. Scrum Meetings

Pada tahap ini pertemuan rutin dilakukan oleh tim *Software Developer*, karyawan dan HRD serta pimpinan. Tahapan dalam *scrum meetings* adalah tahap dimana proses iterasi untuk melihat apakah software yang dikembangkan oleh tim software developer sudah memenuhi apa yang menjadi harapan dari karyawan, HRD dan pimpinan. *Scrum meetings* akan terjadi berulang kali, hingga semua pihak telah berhasil mencapai kesepakatan.

d. Demo

Pada tahapan demo ini software developer akan memberikan serangkaian aplikasi yang dibutuhkan untuk melakukan sistem informasi monitoring dan evaluasi. Adapun software atau aplikasi yang umumnya dipergunakan adalah sebagai berikut: 1) *software untuk mendukung demo aplikasi sistem informasi monitoring pendukung seperti XAMPP sebagai web server, MySQL/Phpmyadmin sebagai database, Sublime Text sebagai code editor, Google Chrome sebagai browser untuk mengakses sistem dan juga CodeIgniter sebagai framework PHP serta Bootstrap sebagai framework CSS*; 2) *HTML* digunakan untuk membuat kerangka website, dimana kerangka tersebut akan diperindah dengan *CSS* sehingga tampilan akan lebih terstruktur dan rapi; 3) *PHP* sebagai bahasa pemrograman

untuk membuat halaman yang dinamis yang didukung oleh *JavaScript* baik dari sisi *front-end* tampilan ataupun *back-end*, sehingga membuat halaman *website* lebih mudah dipahami (*user friendly*) dan berorientasi pada kenyamanan pengakses (*user experience*).

4. Strategi Pengembangan Karyawan

Upaya dalam mencapai strategi pengembangan karyawan di Satuan Pendidikan Kalam Kudus, dapat dilakukan dengan menawarkan program studi lanjut bagi karyawan-karyawan milenial mereka yang memiliki prestasi kerja yang baik dengan mendapatkan support pendanaan dari Yayasan dengan skema ikatan dinas dengan YKKI. Selain dengan pendanaan internal, Yayasan Kalam Kudus juga dapat bekerja sama dengan beberapa universitas di luar negeri, seperti di China, Taiwan yang dapat memberikan beasiswa penuh untuk program S2. Karyawan juga dapat direkomendasikan untuk mengambil program Fullbright atau ADS.

Upaya lain yang dapat dilakukan oleh Yayasan adalah dengan melakukan program kerjasama B2B dengan STT yang ada di Indonesia, seperti STT Harvest, STT Moriah ataupun yang lain untuk dapat membuat program paket discount group bagi karyawan Yayasan yang hendak kuliah S2 di STT yang ada.

Diharapkan dengan adanya upaya-upaya tersebut, dapat mencapai strategi-strategi yang telah disusun dalam rangka mewujudkan budaya tangkas di setiap Satuan Pendidikan yang ada di Yayasan Kalam Kudus Indonesia. Setiap pemimpin yang ada akan memunculkan gaya kepemimpinan tangkas dan membentuk tim-tim yang tangkas di setiap Satuan Pendidikan yang mereka pimpin sehingga kinerja dari setiap karyawan yang ada akan semakin lebih kuat

C. Saran

Kinerja karyawan Kristen Generasi Milenial adalah menjadi fokus dan tanggung jawab tidak hanya bagi organisasi tersebut, namun juga menjadi fokus dan tanggung jawab para pemangku kepentingan yang lain, salah satunya adalah gereja. Untuk itu saran-saran yang akan diberikan juga akan berkaitan dengan masing-masing bagian sesuai dengan peran yang dapat dilakukan. Saran-saran di bagian ini adalah bersifat umum, karena hal-hal yang bersifat strategis dan praktis telah disampaikan di bagian implikasi di atas, untuk dapat diimplementasikan oleh pihak-pihak terkait.

1. Saran untuk Pemimpin Organisasi di Indonesia

Para pemimpin organisasi di Indonesia perlu memperhatikan bahwa bagi generasi Milenial bekerja harus memberikan makna dalam kehidupan mereka. Para milenial juga cenderung untuk berpindah tempat apabila mereka melihat bahwa pemimpin mereka tidak memiliki visi yang jelas dan mereka tidak dapat menemukan Keseimbangan Kehidupan kerja di dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Pemimpin juga harus memiliki ketangkasan untuk dapat melihat perubahan dan merangkul perubahan tersebut.

2. Saran untuk Pemimpin Yayasan atau Sekolah Kristen

Para pemimpin di Yayasan atau Sekolah kristen perlu memperhatikan faktor-faktor apa yang dapat membuat kinerja staff atau guru milenial mereka meningkat. Sekolah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Konsumen mereka yaitu para siswa yang ada akan tinggal, terlibat dan memiliki interaksi secara langsung setiap harinya dengan staff dan guru yang ada di sekolah tersebut. Dengan adanya perubahan yang terjadi di lingkungan saat ini dan teknologi yang semakin berkembang, dibutuhkan ketangkasan dari para pemimpin untuk dapat menyikapi perubahan yang terjadi.

3. Saran untuk Gereja

Gereja dapat memperlengkapi para pemimpin organisasi yang berjemaat di gereja mereka untuk dapat memiliki ketangkasan dalam memimpin organisasi dan karyawan yang ada dalam organisasi mereka. Kemampuan untuk dapat merangkul perubahan dan berubah sesuai dengan situasi menjadi faktor yang penting dalam keberlangsungan suatu organisasi. Gereja tidak dapat tinggal diam tanpa memperlengkapi jemaat yang menjadi pemimpin atau karyawan di suatu perusahaan.

4. Saran untuk STTIH

Saran untuk Sekolah Tinggi Teologi Internasional Harvest (STTIH), Gaya Kepemimpinan Tangkas saat ini sedang menjadi fokus bagi banyak pihak. Mengingat kondisi dunia yang saat ini sedang mengalami disrupsi yang dikenal dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*), dimana dalam situasi atau kondisi lingkungan organisasi dan bisnis berada di tengah gejolak volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas dibutuhkan pemimpin-pemimpin yang tangkas untuk dapat menghadapi semua tantangan yang ada. STTIH yang mengajarkan tentang kepemimpinan, perlu memasukkan pengajaran dan pemahaman terkait kepemimpinan tangkas ke dalam kurikulumnya.

5. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya, penulis menyarankan meneliti variabel-variabel lain yang mempengaruhi Kinerja karyawan Kristen Generasi Milenial, serta melakukan penelitian komparatif terkait gaya kepemimpinan tangkas bagi pemimpin milenial dan non milenial.