

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Kepemimpinan Transformasional

Setiap manusia adalah pemimpin, hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Al Baqoroh ayat 30 :¹¹

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" (QS. Al Baqoroh : 30)

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan sendiri, yang tentunya berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri baik itu untuk organisasi, perusahaan ataupun lembaga. Berikut uraian terkait dengan macam-macam gaya kepemimpinan :¹²

¹¹ QS. Al Baqoroh ayat 30

¹² <https://www.pelatihan-sdm.net/mengenal-berbagai-macam-gaya-kepemimpinan/> diakses pada 20 Agustus 2022

1. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang sebelum membuat keputusan memperhitungkan masukan-masukan yang diterima dari orang yang dipimpinnya. Masa yang dipimpin dapat menyuarkan pendapat mereka secara bebas. Dengan masukan yang diberikan, pemimpin dapat melihat masalah dari sisi yang berbeda, sehingga dapat mengidentifikasi masalah dan menyelesaikan masalah yang sebenarnya. Selain itu, dengan mendengarkan masukan-masukan dari orang yang dipimpinnya, pemecahan masalah dirasa sebagai usaha bersama sehingga memperkuat kerja sama tim antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya.

2. Kepemimpinan Otoriter

Jenis kepemimpinan otoriter ini adalah lawan dari kepemimpinan demokratis. Pemimpin dengan gaya ini merupakan pemimpin absolut. Gaya kepemimpinan ini bisa dilihat dari cara seorang pemimpin mengambil keputusan, tanpa memikirkan orang yang terdampak keputusan yang diambil. Selain itu, kebebasan berpendapat orang yang dipimpin pun sangat terbatas, hampir tidak ada, biasanya hanya mengandalkan rasa takut atau proses pendisiplinan yang kuat. Sangat jarang kepemimpinan cara ini berhasil di sebuah perusahaan saat ini. Umumnya kepemimpinan seperti ini bisa ditemukan di instansi militer, dimana perintah dari atasan adalah hal yang absolut yang harus dipatuhi. Bukan berarti perwira dengan pangkat tinggi bisa melakukan hal seenaknya saja, tapi dalam dunia militer

kepatuhan terhadap perintah dan SOP yang berlaku bisa berdampak keselamatan anggota dalam menjalankan operasinya.

3. Kepemimpinan Delegatif (Laissez-Faire)

Kepemimpinan delegatif adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan otoritas kepada tim yang dipimpinnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Meski gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepercayaan dan kerja sama antara anggota tim dan pemimpinnya, namun diperlukan pengawasan agar tidak terjadi kebablasan kebebasan. Cara memimpin seperti ini umumnya dapat ditemukan pada perusahaan start-up yang masih berkembang dan masih membangun budaya kerja yang dirasa sesuai dengan visi dan misi yang ingin dibangun.

4. Kepemimpinan Strategis

Gaya kepemimpinan strategis menempatkan dirinya antar tugas atau tujuan yang harus dicapai dan kesempatan untuk berkembang dari tugas yang diberikan. Pemimpin seperti ini akan berusaha mengimbangi dan memastikan bahwa kondisi kerja setiap orang tetap kondusif dan stabil.

5. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional akan memberi imbalan (reward), jika tim yang dipimpinnya berhasil mengerjakan pekerjaan dengan kualitas yang memuaskan dan sesuai dengan target dan arahan. Imbalan bisa berupa insentif tambahan, makanan, atau uang untuk memotivasi tim yang dipimpinnya. Namun penting untuk diketahui bahwa imbalan atau reward bukanlah cara yang tepat untuk menjaga motivasi kerja tim secara konsisten.

Imbalan sebaiknya diberikan jika tim yang dipimpin mengerjakan proyek besar atau ada pekerjaan tambahan sebagai bentuk apresiasi. Pemberian imbalan pada kasus-kasus tersebut membuat tim yang kamu pimpin merasa diapresiasi dalam melaksanakan kerja dan tidak beranggapan kamu melakukan eksploitasi.

6. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dengan gaya transformasional selalu berupaya untuk mengubah timnya ke arah yang lebih baik. Perubahan ini bisa berupa penambahan skill set dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih cepat. Awalnya tim yang dipimpin diberi tugas awal dengan beban kerja standar dan deadline pekerjaan yang cukup lama. Jika dirasa tim mulai bisa mengerjakan pekerjaan sesuai target, pemimpin mulai memberikan deadline yang lebih cepat. Setelah itu, pemimpin mulai memberi tugas yang sedikit berbeda, dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi untuk diselesaikan, dan seterusnya. Pemimpin dengan gaya transformasional akan selalu mendorong timnya keluar dari zona nyaman dengan tugas baru dan menantang. Dengan memberikan tugas yang menantang diharapkan tim yang dipimpinnya dapat menyelesaikan tugas apapun secara efisien.

7. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin dengan gaya karismatik umumnya bisa menggerakkan masa atau tim yang dipimpinnya secara alami untuk menggapai tujuannya. Umumnya karisma seseorang terbentuk dari lingkungan dimana orang

tersebut tumbuh dan nilai-nilai sosial yang dianggap penting olehnya. Pemimpin karismatik bisa dibidang natural born leader. Sulit rasanya untuk mengubah seseorang pemimpin dengan gaya lain menjadi pemimpin yang berkarismatik.

8. Kepemimpinan Birokrasi

Satu kata untuk kepemimpinan jenis ini, aturan. Dalam menjalankan tugasnya memimpin sekelompok orang, pemimpin ini selalu mengacu pada SOP dan ketentuan yang berlaku. Umumnya gaya kepemimpinan seperti ini dapat ditemukan di perusahaan dengan budaya kerja tradisional, dimana hal seperti senioritas masih menjadi praktik umum. Kepemimpinan jenis ini tidak terlalu suka dengan perubahan dan cara out of the box dalam menyelesaikan permasalahan. Pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin birokrasi umumnya bersifat konservatif dan sangat berhati-hati dalam mengambil keputusan.

Dari beberapa gaya kepemimpinan di atas, gaya kepemimpinan yang mengakomodir perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk meningkatkan motivasi orang yang dipimpin dan mampu mencipta dampak perubahan yang dramatis dalam individu, grup ataupun organisasi.¹³ Kepemimpinan transformasional juga bisa diartikan kemampuan seseorang meningkatkan kepercayaan diri seorang individu ataupun kelompok, mampu

¹³ B.M. Bass, *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*, (Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, No. 3, Summer 1997), hlm. 19-28.

memunculkan kesadaran dan ketertarikan dalam kelompok atau organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.¹⁴ Stimulasi intelektual, karisma dan konsiderasi individual merupakan tiga perilaku yang menjadi ciri kepemimpinan transformasional. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.¹⁵

Pada perkembangan selanjutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut¹⁶ :

1. *Idealized Influence* (karismatik): kepala sekolah mampu menjadi panutan dan contoh serta teladan yang baik termasuk dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Memiliki kemampuan, ketekunan, dan tekad yang luar biasa. Bersedia mengambil resiko dan konsisten serta memiliki perilaku etis dan moral.
2. *Inspirational Motivation* (pemberi inspirasi): kepala sekolah mampu mendorong unculnya motivasi dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.
3. *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual): kepala sekolah mendorong orang yang dipimpin untuk menjadi inovatif dan kreatif

¹⁴ N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*, (The Quality Management Journal, 12, 2005), hlm. 21-29

¹⁵ Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Components...*, hlm. 442.

¹⁶ *Ibid*, hlm. 442.

dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru serta mampu mengatasi masalah yang dihadapi.

4. *Individualized Consideration* (pertimbangan pribadi): kepala sekolah mampu memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing individu dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Mengedepankan proses dialog dengan untuk mencari solusi Bersama atas masalah yang dihadapi.

Kepemimpinan transformasional dan dikaitkannya empat dimensi tersebut dengan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, sesuai penelitian Pawar tahun 2016 yakni¹⁷ :

Tabel 2.1. Indikator variable kepemimpinan transformasional

VARIABEL	INDIKATOR
<i>Individualized Consideration</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah memahami setiap kebutuhan para guru. 2. Kepala sekolah sebagai pembimbing dan mentor untuk guru dan staf. 3. Kepala sekolah mendengarkan kekhawatiran dan kebutuhan para guru. 4. Kepala sekolah memberi empati dan dukungan. 5. Kepala sekolah berkomunikasi secara efektif dan mampu memberikan tantangan untuk guru dan staf. 6. Kepala sekolah mendorong pengembangan diri berkelanjutan para guru dan staf.

¹⁷ Pawar Avinash, *Transformational Leadership: Inspirational, Intellectual and Motivational Stimulation in Business*, International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Vol. 5, 1996

<i>Intellectual Stimulation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah memberi tantangan untuk kemajuan para guru. 2. Kepala sekolah berani mengambil risiko. 3. Kepala sekolah mau meminta gagasan para guru. 4. Kreativitas didorong dan di rangsang oleh kepala sekolah dengan berbagai macam program. 5. Kepala sekolah memberi kebebasan dan keterbukaan kepada para guru untuk memberikan aspirasi. 6. Kepala sekolah memberi dorongan kepada guru dan staf untuk melakukan pengembangan diri dan studi lanjut sebagai bagian dari peningkatan kompetensi guru dan staf.
<i>Inspirational Motivation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah mampu melibatkan guru dan staf dalam penyusunan visi-misi. 2. Kepala sekolah mampu menjadi inspirasi. 3. Kepala sekolah mendorong munculnya optimisme. 4. Kepala sekolah mengarahkan para guru untuk memiliki tujuan yang kuat dalam mewujudkan visi sekolah. 5. Aspek visioner kepala sekolah didukung oleh kemampuan komunikasi yang membuat visi bisa dimengerti, tepat, kuat dan menarik. 6. Kepala sekolah mendorong para para guru untuk memberi diri secara total dalam tugas mereka.
<i>Idealized Influence</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah menjadi memiliki perilaku etis yang mampu menjadi teladan. 2. Kepala sekolah menanamkan kebanggaan pada diri setiap guru. 3. Kepala sekolah menghargai pribadi setiap guru. 4. Kepala sekolah memiliki kepercayaan terhadap para guru. 5. Kepala sekolah memberikan kebebasan dalam berkreasi dalam menjalankan tugas para guru dan staf. 6. Kepala sekolah mendorong dan membimbing untuk menumbuhkan rasa saling menghargai.

Kemudian, pada era berikutnya, Sarros and Santora dan Ponder me-*refine* aspek transformational leadership yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression*

*management, individual consideration, dan intellectual stimulation.*¹⁸ Pounder, memperluas dimensi *idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu: *Integrity*. Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya. *Innovation*. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi. *Impression management*. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrument pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.¹⁹ Setelah itu, Spreitzer, Perttula and Xin dengan mengadopsi Podsakof mengembangkan

¹⁸ J.C. Sarros, and J.C. Santora, *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*. Leadership & Organizational, (Development Journal, 2001), hlm. 383-393.

¹⁹ J.S. Pounder, "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. Leadership & Organization Development, (Journal, Vol. 22, No. 6, 2001), hlm. 281-290.

dimensi kepemimpinan transformasional menjadi 6 dimensi, yakni *articulating a vision, providing an appropriate model, fostering the acceptance of group goal, setting high performance expectation, providing individualized support,* dan *intellectual stimulation*.²⁰ Sarros dan Butchatsky menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan sifat (*traits*), gaya (*style*) dan kontingensi.²¹

Daryanto menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional juga menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber dan ahli-ahli politik yang diwakili Burns.²² Selanjutnya, Tichy dan Devanna dalam Luthans, menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut: 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, 2) Mereka berani, 3) Mereka mempercayai orang lain, 4) Mereka motor penggerak nilai, 5) Mereka pembelajar sepanjang masa, 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, 7) Mereka visioner.²³ Jadi,

²⁰ Spreitzer, G.M., K.H. Perttula, and K. Xin. *Traditionally Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan*, (Journal of Organizational Behavior, Vol.2, No.6, 2005), hlm. 205-227.

²¹ Sarros, J.C. and J.C. Santora. *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*. Leadership & Organizational Development, (Journal, 2001), hlm. 383-393.

²² A. Daryanto, dan H.K.S. Daryanto. *Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa depan*, (AGRIMEDIA, Vol. 5, No. 1, pp, 1999), hlm. 6-17.

²³ F. Luthans, *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk, (Yogyakarta : Penerbit Andi, 2006), hlm. 653

kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*). Sementara itu, Humphreys menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan.²⁴ Kepala sekolah yang sejak dahulu terbiasa bersikap pasif, selalu menunggu arahan dan petunjuk dari atasan (birokrat pendidikan) untuk mengambil sebuah keputusan atau melakukan tindakan kebijakan, semenjak desentralisasi pendidikan diterapkan, memiliki kewenangan untuk menentukan kebijakan sendiri menyangkut pengelolaan pembiayaan, pengelolaan sumber

²⁴ J.H. Humphreys, J.H. *Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation*, (Management Decision, Vol. 43, No. 10, pp.,2005), hlm. 1410-1431.

daya pendidik dan tenaga kependidikan, maupun pengelolaan sarana prasarana. Dengan otonomi sekolah, kepala sekolah dituntut untuk lebih memiliki inisiatif, kreativitas dan kemandirian untuk kemajuan sekolah. Era desentralisasi diharapkan kepemimpinan pendidikan seorang kepala sekolah dapat mewujudkan sebuah penyelenggaraan manajemen pendidikan di daerah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal, sehingga tujuan pendidikan secara umum dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dalam kerangka manajemen, kepala sekolah memiliki dua peranan yang besar dalam pencapaian tujuan sekolah, yakni sebagai manajer sekolah dan sekaligus sebagai pemimpin sekolah. Kedua peran tersebut melekat pada diri seorang kepala sekolah.²⁵ Sebagai seorang manajer, tugas kepala sekolah terutama berkaitan dengan urusan pemeliharaan struktur, prosedur dan tujuan sekolah yang berlaku. Sebagai seorang pemimpin, tugas kepala sekolah berhubungan dengan upaya melakukan perubahan, pencapaian visi dan pertumbuhan, dan pemberian inspirasi dan motivasi.

Kepala sekolah sebagai seorang manajer dan pemimpin perlu memiliki kemampuan kepemimpinan yang prima demi organisasi yang dipimpinnya. Untuk itu, seorang kepala sekolah perlu memiliki model kepemimpinan yang dinamakan kepemimpinan pendidikan yang memiliki berbagai perspektif, yakni : (1) adanya visi dan simbol, (2) *management by walking about*, (3) *for the kids* (dekat dengan pelanggan), (4) adanya otonomi dan inovasi, (5) membangun rasa kekeluargaan dalam komunitas, dan (6) adanya keinginan yang kuat, intensitas

²⁵ Sergiovasi, T.J. & Starrat, R.J. *Supervision a Redefinition*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.

dan antusiasme.²⁶ Diperlukan kepala sekolah yang berorientasi mutu. Kepemimpinan demikian berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) Dalam kepemimpinan mutu, seseorang mengukur keberhasilannya dari keberhasilan orang-orang (semua anggota) dalam organisasi; 2) Tanggungjawab berbagi; 3) Perbaikan mutu berkelanjutan; 4) Peran guru dan staf; 5) Visi mengarahkan orang pada tujuan yang akan diikuti; 6) Tiap orang ingin menjadi orang yang unggul (Sukmadinata dan Ahman; 2006:15). Pemimpin yang demikian adalah pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang hadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminology motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengatualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Kepemimpinan *transformasional* tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran ada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Berdasarkan asal katanya kepemimpinan

²⁶ Sallis,Edward. *Total Quality Management in Education*. London : Kogan Page Educational Series

transformasional tersusun atas kata kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan adalah gaya atau cara atau teknik yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya untuk melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan transformasional menerangkan tentang adanya sifat perubahan dari satu bentuk ke bentuk *transform*, artinya mentransformasi, yaitu mengubah sesuatu menjadi berbeda dengan yang sebelumnya. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional mengandung makna mengubah pengikut atau bawahan yang dipimpin untuk di bawa ke arah pengembangan organisasi. Dengan demikian, seorang kepala sekolah di sebut menerapkan kaedah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya; baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah.²⁷

Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang di pimpin ke arah tumbuhnya sertivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah ataupun madrasah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah atau madrasah itu. Implementasi kepemimpinan transformasional, ada 10 (sepuluh) prinsip kepemimpinan transformasional yang harus diperhatikan, yaitu : (1) Visi pemimpin yang jelas dan terkomunikasikan kepada bawahan; (2) Kesadaran bawahan terhadap arti dan pentingnya tugas-tugas pekerjaan mereka, (3)

²⁷ Harbani, P. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta

Memiliki orientasi pada pencapaian visi secara bersama-sama, (4) Sifat kepeloporan terhadap perubahan, (5) Pengembangan potensi diri secara terus menerus, (6) Terjadinya proses pembelajaran bagi bawahan, (7) Terjadinya proses pemberdayaan terhadap potensi bawahan, (8) Terjadinya proses pengembangan inovasi dan kreativitas, (9) Terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi, dan (10) Terciptanya iklim kerja organisasi yang kondusif melalui kemitraan, komunikasi multi levels, dan penghormatan terhadap etika dan moralitas.²⁸ Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Pemimpin *visionary* adalah pemimpin yang empati, percaya diri, dan sering bertindak sebagai agen perubahan. Pemimpin *afiliatif* juga empati dengan kekuatan membangun hubungan dan mengelola konflik. Pemimpin demokratis memotivasi kolaborasi dan kerja tim serta berkomunikasi dengan efektif, khususnya sebagai pendengar yang sangat baik. Dan pemimpin *coaching* sadar diri secara emosional, empati, dan terampil dalam mengidentifikasi dan membangun potensi orang lain. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional akan dapat memberikan pengaruh positif baik terhadap bawahan, pemimpin dan organisasi, terutama pada kondisi berlangsungnya globalisasi seperti pada saat ini, dimana telah terjadi berbagai perubahan dalam lingkungan strategis organisasi dengan dinamika, perkembangan, kompleksitas dan tingkat kompetisi yang sangat tinggi. Model kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan dalam

²⁸ *Ibid*

lingkungan organisasi birokrasi terutama dalam rangka memecahkan berbagai persoalan strategis yang dihadapi organisasi.

B. Work Engagement

Work Engagement atau keterikatan kerja adalah "pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka: dalam keterikatan, orang mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, emosional dan mental selama pertunjukan peran". Dengan kata lain, karyawan yang terlibat berusaha keras dalam pekerjaan mereka karena mereka mengidentifikasikannya.²⁹ Ada hubungan dialektis yang dinamis antara orang yang menggerakkan energi pribadi (fisik, kognitif, emosional, dan mental) ke dalam peran kerjanya di satu sisi, dan peran kerja yang memungkinkan orang tersebut untuk mengekspresikan dirinya di sisi lain.³⁰

Pada dasarnya, keterikatan didefinisikan dalam hal: (1) komitmen organisasi, lebih khusus komitmen afektif (yaitu, keterikatan emosional dengan organisasi) dan komitmen berkelanjutan (yaitu, keinginan untuk tetap bersama organisasi), dan (2) perilaku peran ekstra (yaitu, perilaku bebas yang mendorong berfungsinya organisasi secara efektif). Keterikatan dikonseptualisasikan sebagai berikut :³¹

- a. *Development Dimensions International (DDI)* : “Keterikatan memiliki tiga dimensi: (1) kognitif – keyakinan dan dukungan untuk tujuan dan

²⁹ Kahn, WA (1990). Kondisi psikologis keterikatan pribadi dan pelepasan di tempat kerja. *Jurnal Akademi Manajemen* , 33 , 692–724.

³⁰ *Ibid*

³¹ Harter, JK, Schmidt, FL Killham, EA, & Asplund, JW (2006). *Q¹² meta-analysis* . Princeton, NJ: Organisasi Gallup.

nilai organisasi; (2) afektif – rasa memiliki, kebanggaan dan keterikatan pada organisasi; (3) perilaku – kesediaan untuk bekerja lebih keras, niat untuk tetap bersama organisasi”

- b. Hewitt : “Karyawan yang terlibat secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum. Mereka: (1) Perkataan – secara konsisten berbicara positif tentang organisasi kepada rekan kerja, calon karyawan, dan pelanggan; (2) Tetap – memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi meskipun ada kesempatan untuk bekerja di tempat lain; (3) *Strive* – mengerahkan waktu, tenaga, dan inisiatif ekstra untuk berkontribusi pada kesuksesan bisnis”
- c. Towers Perrin : Keterikatan karyawan dianggap sebagai keadaan afektif yang mencerminkan "kepuasan pribadi dan rasa inspirasi serta penegasan yang mereka dapatkan dari pekerjaan dan menjadi bagian dari organisasi"
- d. Mercer : "Keterikatan karyawan - juga disebut 'komitmen' atau 'motivasi' - mengacu pada keadaan psikologis di mana karyawan merasakan kepentingan pribadi dalam kesuksesan perusahaan dan melakukan standar tinggi yang mungkin melebihi persyaratan pekerjaan yang dinyatakan"

Gallup mendefinisikan sedikit berbeda, yakni bahwa "Istilah keterikatan karyawan mengacu pada keterikatan dan kepuasan individu dengan serta antusiasme untuk bekerja".³² Konsep keterikatan sebagai perilaku mendorong

³² Ibid

energi dalam peran kerja seseorang, dianggap sebagai manifestasi dari kehadiran psikologis, keadaan mental tertentu. Keterikatan diasumsikan menghasilkan hasil yang positif, baik di tingkat individu (pertumbuhan dan pengembangan pribadi) maupun di tingkat organisasi (kualitas kinerja). Keterikatan juga sebagai konstruksi motivasi dua dimensi yang mencakup perhatian.³³ *Work engagement* memiliki karakteristik yaitu:³⁴

a. *Vigor* (semangat)

Vigor (semangat) diartikan sebagai level energi dan resiliensi yang tinggi, terdapat kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan, presistensi dan tidak mudah lelah. Ketekunan pekerja dalam menghadapi kesulitan atau masalah. Pengurus juga melaksanakan pekerjaan dengan rasa senang dan bahagia disertai dengan pencurahan energi untuk melakukan pekerjaan yang terbaik.

b. *Dedication*

Dedication diartikan sebagai keterlibatan yang kuat yang ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi. Pengurus akan menjadikan pekerjaannya sebagai sesuatu hal yang bisa menginspirasi dan menantang. Memiliki rasa bangga disertai dengan rasa antusias dalam menyelesaikan pekerjaannya.

c. *Absorption* (penghayatan)

³³ Ibid

³⁴ Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*

Absorption (penghayatan) diartikan sebagai keadaan terjun total pada karyawannya (sulitnya memisahkan karyawan dari pekerjaannya). Pengurus merasa waktu berlalu begitu cepat, tidak terasa hingga pekerjaannya telah selesai. Pengurus juga dirinya sudah menyatu dengan dunia kerjanya sehingga sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

Work engagement mencakup 2 dimensi yaitu:³⁵

a. *Work engagement* sebagai energi psikis

Karyawan merasakan pengalaman puncak dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Work engagement* merupakan tendangan fisik dari perendaman diri dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).

b. *Work engagement* sebagai energi tingkah laku

Work engagement terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, karyawan yang *engaged* tidak terikat pada "*job description*", karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dan karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

³⁵ Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*

Pendekatan yang cukup berbeda diikuti oleh mereka yang menganggap *work engagement* sebagai antitesis positif dari *burnout*. Berlawanan dengan mereka yang menderita kelelahan, karyawan yang terlibat memiliki rasa hubungan yang energik dan efektif dengan pekerjaan mereka, dan bukannya stres dan menuntut, mereka memandang pekerjaan mereka sebagai tantangan. Ada dua aliran pemikiran yang berbeda namun terkait yang menganggap keterikatan kerja sebagai keadaan kesejahteraan atau pemenuhan yang positif terkait pekerjaan.³⁶ Keterikatan ditandai oleh energi, keterikatan, dan kemanjuran - kebalikan langsung dari tiga dimensi *burnout*.³⁷ Dalam kasus *burnout* energi berubah menjadi kelelahan, keterikatan berubah menjadi sinisme, dan kemanjuran berubah menjadi ketidakefektifan.

Pandangan alternatif menganggap keterikatan kerja sebagai konsep yang independen dan berbeda yang berhubungan negatif dengan *burnout*. Akibatnya, keterikatan kerja didefinisikan dan dioperasionalkan dengan sendirinya sebagai "keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan".³⁸ Artinya, dalam keterikatan, pemenuhan ada kontras dengan kekosongan hidup yang membuat orang merasa kosong seperti kelelahan. Alih-alih keadaan emosional yang spesifik dan sesaat, keterikatan mengacu pada keadaan afektif-kognitif yang lebih persisten dan meresap. Vigor ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi

³⁶ Ibid

³⁷ Maslach, C., & Leiter, MP (1997). *Kebenaran tentang kelelahan*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

³⁸ Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*

saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu pada keterikatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang, dan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Penyerapan dicirikan dengan konsentrasi penuh dan kesenangan dalam pekerjaan, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang memiliki kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Dengan demikian, semangat dan dedikasi dianggap berlawanan langsung dari kelelahan dan sinisme, masing-masing, dua gejala inti dari kelelahan.³⁹ Kontinum yang dibentangkan oleh semangat dan kelelahan diberi label "energi", sedangkan kontinum yang dibentangkan oleh dedikasi dan sinisme diberi label "identifikasi".⁴⁰ Oleh karena itu, keterikatan kerja dicirikan oleh tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang, sedangkan *burnout* dicirikan oleh kebalikannya: tingkat energi yang rendah dan identifikasi yang buruk dengan pekerjaan seseorang. Selain itu, berdasarkan wawancara mendalam penyerapan dimasukkan sebagai aspek ketiga yang membentuk keterikatan kerja.⁴¹ Keterikatan kerja berhubungan dengan delapan konsep yang dapat dibedakan yang mengacu pada perilaku (perilaku peran ekstra, inisiatif pribadi), keyakinan (komitmen organisasi, keterikatan kerja), atau pengaruh (kepuasan kerja, afektif positif) yang dianggap

³⁹ Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*

⁴⁰ Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*

⁴¹ Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make healthy? In search of the engaged worker]. *De Psycholoog*

prototipikal untuk keterikatan kerja, atau mengacu pada sebanding, keadaan psikologis yang lebih kompleks (aliran, gila kerja).

- a. Perilaku peran ekstra. Meskipun umum untuk mendefinisikan keterikatan dalam upaya diskresi, "memberikan segalanya", atau "berusaha lebih keras" itu membatasi untuk mempertimbangkan keterikatan semata-mata dalam hal ekstra, upaya sukarela. Pertama, karyawan yang terlibat membawa sesuatu yang berbeda ke pekerjaan (misalnya, pemecahan masalah secara kreatif) dan tidak hanya melakukan sesuatu yang lebih (misalnya, bekerja lebih lama). Kedua, batasan antara perilaku dalam peran – perilaku resmi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi – dan perilaku ekstra peran – perilaku bebas yang melampaui perilaku dalam peran. Karena karyawan yang terlibat mungkin atau mungkin tidak menunjukkan perilaku peran ekstra, ini tidak boleh dianggap sebagai elemen penyusun dari keterikatan kerja.
- b. Inisiatif pribadi. Inisiatif pribadi terdiri dari perilaku memulai sendiri, proaktif, dan ketekunan.⁴² Sebagai jenis perilaku tertentu, inisiatif pribadi melampaui apa yang normal, jelas, atau biasa dalam pekerjaan. Daripada mengacu pada kuantitas perilaku, inisiatif pribadi adalah tentang kualitas perilaku kerja karyawan. Dengan demikian, ini terkait dengan komponen perilaku (kekuatan) dari konsep keterikatan kerja yang lebih luas.

⁴² Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp. 133–187). Amsterdam: Elsevier.

- c. Keterikatan Kerja. Keterikatan kerja adalah "sejauh mana seseorang diidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya, atau pentingnya pekerjaan dalam citra diri totalnya".⁴³ Jelas, keterikatan kerja - menjadi kebalikan dari sinisme - terkait erat dengan konstruksi keterikatan tetapi tidak setara dengannya.
- d. Komitmen organisasi. Mirip dengan keterikatan kerja, komitmen organisasi adalah keadaan psikologis dari keterikatan dan identifikasi, tetapi tidak seperti keterikatan kerja, itu adalah kekuatan yang mengikat antara individu dan organisasi. Atau seperti "kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterikatan dalam organisasi tertentu".⁴⁴ Sebaliknya, keterikatan kerja, seperti yang didefinisikan dalam dunia akademis, adalah tentang terlibat dalam peran kerja atau dalam pekerjaan itu sendiri. Ketika keterikatan dianggap setara dengan komitmen organisasi, seperti dalam beberapa definisi yang digunakan dalam bisnis, gagasan tentang keterikatan itu berlebihan.
- e. Kepuasan kerja . Kepuasan kerja adalah "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang".⁴⁵ Berbeda dengan keterikatan yang berkaitan dengan suasana hati karyawan di tempat kerja, kepuasan kerja berkaitan dengan pengaruh tentang atau terhadap pekerjaan, yang mungkin memiliki lebih

⁴³ Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*

⁴⁴ Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*

⁴⁵ Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*

banyak landasan kognitif. Selain itu, keterikatan berkonotasi aktivasi (antusiasme, kewaspadaan, kegembiraan, kegembiraan), sedangkan kepuasan berkonotasi satiasi (kepuasan, ketenangan, ketenangan, relaksasi).

- f. Afektifitas positif. Keterikatan kerja dapat dianggap sebagai keadaan psikologis khusus domain yang sesuai dengan afektif positif, menjadi sifat disposisi bebas konteks. Misalnya, penanda afek positif dalam skala Positive Affectivity meliputi, antara lain, perhatian (absorption), waspada (absorption), antusias (dedication), terinspirasi . (dedikasi), bangga (dedication), bertekad (vigor), berenergi (vigor), dan kuat (vigor).⁴⁶ Oleh karena itu, diharapkan bahwa beberapa karyawan secara disposisi lebih rentan untuk terlibat di tempat kerja daripada yang lain.
- g. *Flow*. *Flow* adalah keadaan pengalaman optimal yang dicirikan oleh perhatian yang terfokus, pikiran jernih, pikiran dan tubuh yang selaras, konsentrasi tanpa usaha, kontrol penuh, hilangnya kesadaran diri, distorsi waktu, dan kenikmatan intrinsik.⁴⁷ Jelas, terserap sepenuhnya dalam pekerjaan seseorang mendekati deskripsi aliran ini. Namun, *flow* mengacu pada pengalaman "puncak" jangka pendek yang agak khusus – juga di luar bidang kerja – sedangkan penyerapan mengacu pada keadaan pikiran yang lebih meresap dan persisten . Selain itu, aliran

⁴⁶ Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*

⁴⁷ Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York : Harper & Row.

adalah konsep yang lebih kompleks yang mungkin juga mencakup anteseden spesifik seperti umpan balik langsung (kinerja).

- h. Gila Kerja (*workaholism*). Meskipun pada pandangan pertama mungkin ada beberapa kesamaan antara pecandu kerja dan karyawan yang terlibat, telah diperdebatkan di tempat lain bahwa karyawan yang terlibat tidak memiliki dorongan kompulsif yang khas untuk pecandu kerja.⁴⁸ Karyawan yang terlibat bekerja keras karena pekerjaan itu menantang dan menyenangkan, dan bukan karena didorong oleh dorongan batin yang kuat yang tidak dapat mereka tolak. *Workaholism* sebagai "paksaan atau kebutuhan yang tidak terkendali untuk bekerja terus-menerus" mencakup dua fitur yang kembali dalam definisi paling akhir dari *workaholism*: (i) bekerja terlalu keras; dan (ii) adanya dorongan batin yang kuat, kompulsif.⁴⁹ Yang pertama menunjukkan fakta bahwa pecandu kerja cenderung mengalokasikan jumlah waktu yang luar biasa untuk bekerja dan bahwa mereka bekerja di luar apa yang diharapkan secara wajar untuk memenuhi persyaratan organisasi atau ekonomi. Yang terakhir mengakui bahwa pecandu kerja terus-menerus dan sering berpikir tentang pekerjaan, bahkan ketika tidak bekerja, menunjukkan bahwa pecandu kerja "terobsesi" dengan pekerjaan mereka. Pecandu kerja bekerja lebih keras dan mereka menginvestasikan lebih banyak upaya dalam pekerjaan mereka daripada

⁴⁸ Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006a). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*

⁴⁹ Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic*. Nashville: Abingdon

yang diharapkan oleh orang-orang dengan siapa atau untuk siapa mereka bekerja, dan dengan melakukan itu mereka mengabaikan kehidupan mereka di luar pekerjaan mereka. Biasanya, mereka bekerja sangat keras karena dorongan, kebutuhan, atau dorongan batin, dan bukan karena faktor eksternal seperti imbalan finansial, perspektif karier, budaya organisasi, atau bahkan pernikahan yang buruk. *Workaholism* umumnya dipahami melibatkan keengganan untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Karakteristik pecandu kerja yang paling menonjol adalah kecenderungan untuk (a) bekerja dengan semangat yang jelas bagi pengamat luar; (b) memikirkan pekerjaan lebih sering, dibandingkan dengan yang tidak gila kerja; (c) memfokuskan pembicaraan mereka pada pekerjaan, bahkan dalam situasi sosial; (d) berjuang untuk pencapaian nyata di tempat kerja; (e) bekerja sedikit lebih lama dari yang lain.⁵⁰ Unsur kompulsif *workaholism* yaitu, kesulitan menjauhkan diri dari pekerjaan. Elemen kompulsif dari *workaholism* mungkin merupakan *antecedent* dari pengeluaran usaha yang berlebihan di tempat kerja, mirip dengan kenikmatan dalam pekerjaan. Dengan demikian, gila kerja paling baik didefinisikan dalam hal (i) dorongan batin yang kuat untuk bekerja keras, dikombinasikan dengan (ii) pengeluaran usaha yang tinggi. Hal ini dapat dibedakan dari keterikatan di mana karyawan yang terlibat dan terikat juga bekerja keras serta menunjukkan tingkat

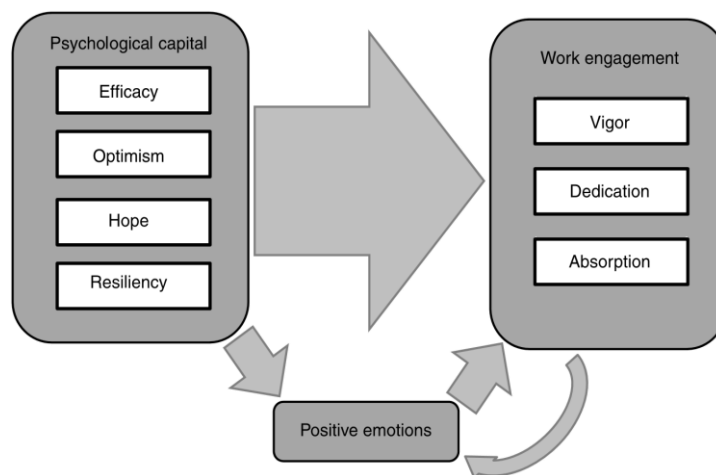
⁵⁰ McMillan, L. H. W., & O'Driscoll, M. P. (2006). Exploring new frontiers to generate an integrated definition of workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

dedikasi yang tinggi, tetapi mereka tidak memiliki dorongan batin yang kompulsif untuk melakukan pekerjaannya. Pekerja yang terlibat bekerja keras hanya karena mereka sangat menyukai pekerjaan mereka dan bukan karena mereka tidak dapat menahan dorongan batin yang kuat untuk bekerja. Dengan kata lain, pekerja yang terikat ditarik untuk bekerja karena mereka menikmatinya untuk kepentingannya sendiri, sedangkan pecandu kerja didorong untuk bekerja karena mereka harus menuruti obsesi mereka.

Meskipun tumpang tindih parsial antara keterikatan kerja dan inisiatif pribadi, keterikatan pekerjaan, efektifitas positif dan aliran, konsep keterikatan tidak dapat dikurangi menjadi salah satu dari ini. Selanjutnya, keterikatan kerja secara konseptual berbeda dari perilaku peran ekstra, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan gila kerja. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa keterikatan kerja memiliki nilai tambah di atas dan di atas konsep-konsep terkait ini.

Serupa dengan peran positif di tempat kerja, pentingnya keterikatan karyawan telah lama diakui dan diasumsikan berdampak pada kinerja. Namun, juga seperti kepositifan pada umumnya, hanya belakangan ini, dengan munculnya manajemen berbasis bukti, perhatian ilmiah yang terfokus (yaitu, pembangunan teori dan analisis empiris) telah diberikan untuk pemahaman yang lebih baik tentang keterikatan dan dampaknya. Namun, terlepas dari pentingnya sekarang diakui, survei Gallup secara konsisten menemukan bahwa sebagian besar karyawan di semua jenis organisasi di seluruh dunia tidak sepenuhnya

terlibat dalam pekerjaan mereka.⁵¹ Berikut gambar proses antara modal psikologis dengan keterlibatan kerja melalui emosi positif :⁵²



Gambar 2.1. Proses modal psikologis dengan keterlibatan kerja melalui emosi positif

Modal psikologis didefinisikan sebagai keadaan perkembangan psikologis positif individu yang dicirikan oleh: (1) memiliki kepercayaan diri (efikasi diri) untuk mengambil dan melakukan upaya yang diperlukan untuk berhasil dalam tugas-tugas yang menantang; (2) membuat atribusi positif (optimisme) tentang kesuksesan sekarang dan masa depan; (3) bertekun menuju tujuan, dan bila perlu, mengarahkan kembali jalan menuju tujuan (harapan) agar berhasil; dan (4) ketika dilanda masalah dan kesulitan, bertahan dan bangkit kembali dan bahkan melampaui (ketahanan) untuk mencapai kesuksesan.

⁵¹ Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader*. New York: McGraw-Hill.

⁵² Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Efikasi, secara sederhana, adalah keyakinan, atau keyakinan pada kemampuan seseorang untuk berhasil pada tugas tertentu dalam konteks tertentu.⁵³ Efikasi didefinisikan sebagai “keyakinan atau keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan rangkaian tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas tertentu dalam konteks tertentu.” Mereka yang memiliki efikasi tinggi sering dicirikan oleh keuletan dan kegigihan mereka, didorong oleh keyakinan mereka akan kesuksesan di masa depan. Sebaliknya, efikasi rendah telah ditemukan untuk memprediksi kelelahan, antipode dari keterlibatan kerja.⁵⁴

Optimisme memainkan peran berpengaruh dalam pendekatan seseorang terhadap tugas pekerjaan, dengan optimisme tinggi mengharapkan kesuksesan ketika dihadapkan dengan tantangan. Namun, perlu dicatat bahwa optimisme adalah atribusi tingkat individu, yaitu, individu yang memiliki optimisme tinggi memiliki keyakinan yang tinggi dalam keberhasilan individu mereka, tetapi belum tentu hasil tingkat kelompok atau tingkat organisasi.⁵⁵ Sementara tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat membatasi keterikatan melalui penurunan perasaan kontrol dan peningkatan sinisme, hal ini dapat dilawan melalui dampak sumber daya optimisme dalam mengurangi sinisme dan meningkatkan dedikasi dengan rasa kontrol pribadi atas tuntutan yang ada.⁵⁶ Dalam hal ini, optimisme yang

⁵³ Stajkovic, A. D., & Luthans F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, Spring

⁵⁴ Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*

⁵⁵ Avey, J. B., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2008a). A call for longitudinal designs in positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*

⁵⁶ Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*

terkait dengan perasaan memegang kendali adalah semacam penyangga terhadap tuntutan pekerjaan yang penuh tekanan.⁵⁷ Gaya penjelasan optimis juga dapat menurunkan dampak buruk dari stresor dan membuat mereka merasa lebih dimengerti.⁵⁸ Misalnya, hal ini dapat terjadi dengan secara optimis membuat atribusi eksternal untuk kondisi stres dan dengan demikian tidak merasakan stres yang disebabkan oleh ketidakmampuan pribadi, faktor internal sistemik. Selain itu, optimisme memungkinkan seseorang untuk lebih tersedia secara psikologis melalui harapan akan hasil yang positif. Artinya, orang yang optimis mungkin lebih mungkin memilih untuk bersedia mengerjakan tugas yang ada, mengingat harapan akan hasil yang positif. Ketersediaan psikologis yang lebih besar ini menyebabkan tingkat keterikatan lebih tinggi melalui penyerapan. Dengan demikian komponen optimisme berhubungan langsung dengan komponen dedikasi dan penyerapan kerja keterikatan.

Harapan didefinisikan sebagai “keadaan motivasi positif yang didasarkan pada rasa keberhasilan (1) agensi yang diturunkan secara interaktif (energi yang diarahkan pada tujuan) dan (2) jalur (perencanaan untuk memenuhi tujuan).⁵⁹ Sebagaimana dijelaskan oleh kerangka kognitif sosial, konstruk harapan dapat membantu menjelaskan bagaimana intensionalitas yang tepat berasal dari kompleksitas kognitif yang lebih besar. Mereka yang memiliki harapan tinggi

⁵⁷ Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 2nd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

⁵⁸ Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*

⁵⁹ Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. In C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of social and clinical psychology*. Oxford: Oxford University Press

memiliki kemampuan untuk tidak hanya menentukan jalur untuk mencapai tujuan mereka, tetapi juga untuk menghasilkan banyak jalur dan menyesuaikan rencana mereka sesuai kebutuhan. Mereka terus memberikan harapan untuk pencapaian tujuan, bahkan dalam menghadapi tantangan baru. Harapan tidak boleh disamakan dengan optimisme. Optimisme melibatkan visi dan harapan hasil positif, harapan melibatkan pelaksanaan pragmatis untuk mencapai tujuan atau hasil tertentu yang diinginkan. Selain itu, mereka yang memiliki harapan tinggi mampu membingkai tugas sedemikian rupa untuk memberikan motivasi internal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.⁶⁰ Harapan adalah keyakinan orang pada kemampuan mereka untuk (a) menghasilkan jalur yang mungkin menuju suatu tujuan, (b) mengambil tindakan untuk mencapai tujuan, dan (c) berhasil dalam pencapaian tujuan. Dengan kemauan yang tinggi (yaitu, motivasi) dan daya jalan yang tinggi (yaitu, kapasitas untuk menentukan banyak metode alternatif untuk mencapai tujuan), individu diharapkan untuk memasukkan lebih banyak jalur ke dalam strategi mental dan oleh karena itu meningkatkan kapasitas mereka untuk mengambil perspektif yang tepat. Harapan, motivasi, pengejaran tujuan yang gigih dan jalur yang ditentukan secara proaktif menuju tujuan, diusulkan di sini untuk menjadi anteseden psikologis untuk komponen kekuatan dari keterlibatan kerja. Harapan dapat mengarah pada memungkinkan energi untuk didedikasikan penuh semangat untuk suatu tujuan. Hal ini berbeda dengan perasaan lelah dan terkurasnya energi

⁶⁰ Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008b). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*

yang berhubungan dengan *burnout*. Harapan “menjadi sangat penting ketika orang menghadapi rintangan. Selama kasus penyumbatan seperti itu, agensi membantu orang tersebut untuk menerapkan motivasi yang diperlukan ke jalur alternatif terbaik.” Dengan cara ini, dengan penuh harapan, seseorang menunjukkan dedikasi yang gigih untuk mencapai tujuannya. Harapan tampaknya tidak hanya menjadi kontributor positif untuk keterikatan kerja, bahkan mungkin menjadi persyaratan. Kurangnya harapan dikaitkan dengan kelelahan. Tanpa harapan, tekad tidak hadir bagi seseorang untuk menerima tantangan baru, atau *waypower* untuk berhasil menentukan jalur menuju prestasi.⁶¹ Harapan berhubungan langsung dengan komponen kekuatan dan dedikasi dari keterikatan kerja.

Komponen utama terakhir dari *Psychological Capital* adalah resiliensi, yang didefinisikan sebagai "kapasitas psikologis positif untuk pulih, untuk 'bangkit kembali' dari kesulitan, ketidakpastian, konflik, kegagalan, atau bahkan perubahan positif, kemajuan dan peningkatan tanggung jawab".⁶² Inti dari ketahanan ini adalah kapasitas untuk beradaptasi secara positif, dan bergerak melampaui, perubahan signifikan. Individu yang memiliki resiliensi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang melalui penyesuaian positif terhadap kesulitan saat ini. Individu yang tangguh mungkin juga merasa nyaman di luar zona nyaman normal mereka. Hal ini memungkinkan individu untuk menantang asumsi pribadi mereka dan membangun kapasitas tangguh lebih lanjut melalui

⁶¹ Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*

⁶² Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*

adaptasi positif terhadap situasi yang menantang.⁶³ Seperti optimisme, gaya penjelasan positif juga dapat meningkatkan ketahanan, karena atribusi eksternal dari peristiwa negatif memungkinkan keberhasilan mengatasi, dan bergerak melampaui, peristiwa tak terduga. Dalam kasus resiliensi, individu mengambil dari sumber psikologis mereka untuk mengarahkan perilaku tangguh melalui motivasi keterlibatan dalam pekerjaan yang ada, sehingga menunjukkan kekuatan kegigihan. Pemberlakuan sumber daya psikologis ini dapat menyebabkan perbedaan individu dalam menangani aspek lingkungan kerja yang berpotensi menimbulkan stres. Individu dengan ketahanan dapat menahan efek dari tuntutan pekerjaan yang berpotensi menekan. Sementara kemampuan untuk menjadi tangguh dapat dikembangkan.

Ketahanan tidak hanya dapat berfungsi sebagai penyangga terhadap tuntutan pekerjaan yang memicu stres, tetapi juga dapat berfungsi untuk membatalkan efek negatif dari stres masa lalu. Menurut model memperluas-dan-membangun, keadaan psikologis positif, seperti ketahanan, mampu membalikkan efek tuntutan pekerjaan sambil membangun kapasitas jangka panjang untuk masa depan.⁶⁴ Efek ini dibalik melalui perluasan strategi kognitif seseorang dan repertoar pemikiran-tindakan untuk memahami dan berinteraksi di lingkungan saat ini. Hal ini pada gilirannya mengarah pada pembangunan sumber daya abadi untuk terus melakukannya di masa depan. Dengan demikian,

⁶³ Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*

⁶⁴ Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.

resiliensi terkait dengan keterikatan kerja melalui peningkatan sumber daya pribadi untuk menangani tuntutan pekerjaan serta melalui sumber daya untuk membatalkan efek negatif dari tuntutan pekerjaan masa lalu. Dapat disimpulkan bahwa komponen ketahanan *Psychological Capital* berhubungan langsung dengan ketiga komponen keterikatan kerja: semangat, dedikasi, dan penyerapan.

Tingkat *Psychological Capital* (*PsyCap*) yang lebih tinggi ditemukan untuk memprediksi emosi positif yang lebih tinggi yang pada gilirannya menyebabkan karyawan lebih terlibat dan terikat. Hubungan yang diturunkan secara empiris ini secara teoritis didukung melalui teori mediasi kognitif tentang emosi di tempat kerja.⁶⁵ Teori ini menyatakan bahwa keyakinan psikologis karyawan, harapan, dan penilaian (misalnya, kemandirian, optimisme, harapan, dan ketahanan; dan keseluruhan *PsyCap*) dapat menjadi sumber emosi positif dan sikap dan perilaku karyawan berikutnya yakni keterlibatan kerja. Satu penjelasan untuk hubungan yang didukung secara empiris mungkin bahwa *PsyCap* mengarah ke tingkat emosi positif yang lebih tinggi melalui cara-cara di mana peristiwa ditafsirkan. Misalnya, peristiwa yang sama dapat menyebabkan emosi stres bagi satu individu tetapi tidak bagi orang lain. Dengan kata lain, karyawan dapat secara otomatis menafsirkan peristiwa organisasi sedemikian rupa sehingga peristiwa tersebut menyebabkan mereka mengalami sikap melepaskan diri seperti sinisme dan kelelahan. Ini sering terjadi tanpa individu secara sadar menyadari hubungan antara pikiran dan emosi ini.⁶⁶ Keadaan dan kemampuan

⁶⁵ Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*

⁶⁶ *Ibid*

kognitif, seperti ketahanan, adalah pendahulu dari emosi positif, dengan "individu dengan ketahanan tinggi cenderung mengalami emosi positif bahkan di tengah stres".⁶⁷ Individu dengan kapasitas psikologis seperti itu lebih mungkin mengalami emosi positif, bahkan selama peristiwa yang dapat ditafsirkan sebagai stres oleh rekan kerja.⁶⁸ Emosi positif memperluas repertoar pikiran-tindakan sesaat orang dan membangun sumber daya pribadi mereka yang bertahan lama. Hal ini menunjukkan bahwa keadaan emosional yang agak sesaat dapat menghasilkan kondisi yang mengarah tidak hanya pada keterlibatan kerja melalui perluasan repertoar tindakan-pikiran seseorang, tetapi juga dapat berkontribusi pada pembangunan kapasitas psikologis seperti optimisme, harapan, dan ketahanan – kapasitas yang relatif lebih bertahan lama (yaitu, "seperti keadaan") daripada keadaan emosional sesaat yang membantu menciptakannya. Emosi positif dapat memicu proses dinamis dengan dampak hilir untuk pertumbuhan dan ketahanan. Dalam hal ini, dalam hubungannya dengan *PsyCap*, emosi positif ini dapat menciptakan spiral hasil yang memperkuat diri sendiri yang mengarah ke tingkat keterikatan kerja yang lebih besar.⁶⁹ Emosi positif juga dapat menyebabkan peningkatan tingkat energi dan kekuatan, dan menjadi lebih tersedia untuk terlibat dalam peran.⁷⁰ Emosi negatif

⁶⁷ Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*

⁶⁸ Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008b). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*

⁶⁹ Salanova, M., Agut, S., & Pieró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*

⁷⁰ Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review*

ini terkait dengan kelelahan dan tuntutan pekerjaan dan bahwa individu-individu yang rendah dalam *PsyCap* mengalami tingkat emosi positif yang lebih rendah, pada gilirannya menyebabkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih rendah.⁷¹

C. Penilaian Keterikatan Kerja

Berdasarkan berbagai jenis konseptualisasi, berbagai instrumen telah diusulkan untuk menilai keterikatan kerja, baik untuk penelitian terapan dalam organisasi maupun untuk tujuan ilmiah. Setelah proses berulang perumusan item dan pengujian yang memakan waktu beberapa dekade, akhirnya kuesioner Gallup ditetapkan pada tahun 1998. Dijuluki Q12 karena mencakup 12 item (lihat Tabel 2.1).

Tabel 2.2. Kuisisioner tentang keterikatan kerja (*work engagement*) Gallup

TABEL 2.2
¹² © Gallup
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Anda tahu apa yang diharapkan dari Anda di tempat kerja? (<i>kejelasan peran</i>) 2. Apakah Anda memiliki bahan dan peralatan yang Anda butuhkan untuk melakukan pekerjaan Anda dengan benar? (<i>sumber bahan</i>) 3. Di tempat kerja, apakah Anda memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap hari? (<i>kesempatan untuk mengembangkan keterampilan</i>) 4. Dalam tujuh hari terakhir, apakah Anda menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik? (<i>dukungan sosial, umpan balik positif</i>) 5. Apakah atasan Anda, atau seseorang di tempat kerja, tampaknya peduli dengan Anda sebagai pribadi? (<i>dukungan pengawas</i>) 6. Apakah ada seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan Anda? (<i>pelatihan</i>) 7. Di tempat kerja, apakah pendapat Anda dianggap penting? (<i>suara</i>)

⁷¹ Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008b). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*

8. Apakah misi/tujuan perusahaan Anda membuat Anda merasa pekerjaan Anda penting?
(*kebermaknaan*)
9. Apakah rekan kerja Anda (rekan karyawan) berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas? (*budaya mutu*)
10. Apakah Anda memiliki teman terbaik di tempat kerja? (*dukungan sosial*)
11. Dalam enam bulan terakhir, apakah seseorang di tempat kerja berbicara kepada Anda tentang kemajuan Anda? (*umpan balik*)
12. Dalam setahun terakhir, apakah Anda memiliki kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang?
(*kesempatan belajar*)

Dicetak ulang dengan izin. Hak Cipta © 1993–1998 Gallup Inc., Washington DC. Seluruh hak cipta.

Selain Q12 ada alat ukur lain yakni Skala Keterikatan Kerja Utrecht / *Utrecht Work Engagement* (UWES) (Lihat Tabel 2.2). Berdasarkan definisi keterikatan kerja yang mencakup semangat, dedikasi, dan penyerapan, kuesioner tiga dimensi telah dikembangkan (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli et al., 2002b). Sementara itu, Utrecht Work Engagement Scale (UWES; lihat Tabel 2.3) tersedia dalam 21 bahasa dan ada database internasional yang saat ini mencakup catatan keterikatan lebih dari 60.000 karyawan (lihat www.schaufeli.com). Selain UWES asli yang berisi 17 item, tersedia versi singkat dari 9 item (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006a), serta versi pelajar (Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova, & Bakker, 2002a). *Work Engagement* yang dinilai oleh UWES tampaknya merupakan satu kesatuan konstruksi yang dibentuk oleh tiga aspek yang berbeda namun terkait erat. Untuk itu Schaufeli dkk. (2006a) merekomendasikan, terutama untuk tujuan praktis, skor total pada UWES sebagai indikator keterikatan kerja.

Tabel 2.3. Skala *work engagement*

TABEL 2.3**Skala Keterikatan Kerja Utrecht (UWES) ©**

1. Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan energi* (*Vi*)
2. Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan (*De*)
3. Waktu berlalu ketika saya bekerja (*Ab*)
4. Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat (*Vi*) *
5. Saya antusias dengan pekerjaan saya (*De*) *
6. Ketika saya bekerja, saya melupakan segala sesuatu di sekitar saya (*Ab*)
7. Pekerjaan saya menginspirasi saya (*De*) *
8. Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin bekerja (*Vi*) *
9. Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens (*Ab*) *
10. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan (*De*) *
11. Saya tenggelam dalam pekerjaan saya (*Ab*) *
12. Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang sangat lama (*Vi*)
13. Bagi saya, pekerjaan saya menantang (*De*)
14. Saya terbawa suasana ketika saya sedang bekerja (*Ab*) *
15. Di pekerjaan saya, saya sangat tangguh, secara mental (*Vi*)
16. Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya (*Ab*)
17. Dalam pekerjaan saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik (*Vi*)

Catatan : * Versi pendek; Vi = Semangat; De = Dedikasi; Ab = Penyerapan.

Hak Cipta © 2003 Schaufeli & Bakker. Seluruh hak cipta.

D. Guru Milenial

Indonesia sedang memasuki era baru demografi yang lebih dikenal sebagai era bonus demografi yang terjadi akibat berubahnya struktur umur penduduk yang ditandai dengan menurunnya rasio perbandingan antara jumlah penduduk nonproduktif (usia kurang dari 15 tahun dan 65 tahun ke atas) terhadap jumlah penduduk produktif (usia 15-64 tahun) atau yang disebut sebagai rasio ketergantungan (dependency ratio). Bonus demografi merupakan fenomena langka karena hanya akan terjadi satu kali dalam sejarah suatu bangsa. Ini mengingat bonus demografi terjadi ketika proporsi jumlah penduduk usia

produktif berada di atas $\frac{2}{3}$ dari jumlah penduduk keseluruhan, atau dengan kata lain bonus demografi terjadi ketika rasio ketergantungan angkanya berada di bawah 50.

Bonus demografi biasanya hanya dialami oleh negara berkembang, yang biasanya memiliki piramida kependudukan berjenis limas. Piramida kependudukan berbentuk limas ini menunjukkan bahwa penduduk pada negara tersebut didominasi oleh bayi, anak-anak, dan remaja yang merupakan generasi penerus suatu bangsa. Menurut Badan Keluarga Berencanaan Nasional (BKKBN), Indonesia akan mengalami bonus demografi pada rentang waktu antara 2020-2030. Pada saat itu jumlah usia angkatan kerja (15-64 tahun) mencapai sekitar 70 persen, sedangkan sisanya 30 persen merupakan penduduk yang tidak produktif. Persentase ini akan semakin ideal begitu memasuki masa puncak antara tahun 2028-2030. Setelah itu, komposisi mulai kembali menjauh dari persentase ideal. Oleh sebab itu, bonus demografi hanya akan terjadi sekali dalam sejarah perjalanan sebuah bangsa.

Secara umum, guru milenial atau guru yang lahir pada 1980-1995 (generasi milenial/generasi y) akrab dengan teknologi karena mereka tumbuh pada era perkembangan teknologi. Sementara anak didik mereka umumnya lahir dan tumbuh bersama kemajuan teknologi (generasi z, lahir 1995-2010). Berjarak lebih dekat dengan generasi anak didik mereka dan mempunyai kesamaan tumbuh di era teknologi, tetap menghadapkan guru milenial pada sejumlah tantangan yang tidak mudah. Apalagi, sebagaimana harapan ditumpukan kepada

generasi milenial sebagai agen perubahan, guru milenial juga diharapkan menjadi agen perubahan di ekosistem pendidikan.

Generasi Y, dan sering disebut dengan Millennial Generation, adalah kelompok muda yang lahir antara tahun 1981-2000.⁷² Istilah milenial pertama kali dicetuskan oleh William Strauss dan Neil dalam buku mereka *Millennials Rising: The Next Great Generation*.⁷³ Mereka menciptakan istilah ini pada 1987, yaitu di saat anak-anak yang lahir pada 1982 masuk prasekolah. Saat itu media mulai menyebut mereka sebagai kelompok yang terhubung ke millennium baru ketika saat lulus SMA di tahun 2000.⁷⁴ Pendapat lainnya menurut Elwood Carlson dalam bukunya *The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom*, generasi milenial merupakan mereka yang lahir antara rentang tahun 1983 sampai 2001.⁷⁵ Jika didasarkan pada Generation Theory yang dicetuskan Karl Mannheim pada 1923, generasi milenial adalah generasi yang lahir pada rasio tahun 1980 sampai 2000. Generasi milenial juga disebut sebagai generasi Y. Istilah ini mulai dikenal dan dipakai pada editorial sebuah koran besar di Amerika Serikat pada bulan Agustus 1993.⁷⁶ Para peneliti juga menggunakan istilah yang berbeda-beda dalam menyebutkan generasi milenial. Ada yang menyebutkan generasi milenial sebagai Digital Generation yang lahir

⁷² Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., ... Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: A Review and Research Agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245–267.

⁷³ Putra, Y. S. (2017). Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi. *Jurnal Ilmiah Among Makarti*, 9(18).

⁷⁴ *Ibid*

⁷⁵ *Ibid*

⁷⁶ *Ibid*

di antara tahun 1976-2000.⁷⁷ Ada yang menyebutkan dengan istilah Nexters yang lahir tahun 1980- 1999, dan ada yang menyebutnya sebagai Generasi Y atau Net Gen (lahir antara 1981-1995).⁷⁸ Kemudian, ada juga yang menyebut dengan istilah Generasi Milenial atau Generasi Y yang dikenal sampai sekarang meskipun rentang tahun kelahirannya masing-masing berbeda. Seiring dengan menurunnya Generasi Baby Boomers, mereka menambahkan Generasi Z yang mulai meramaikan angkatan kerja dalam kelompok generasi. Dalam *Working with Generations X and Y Self concept: Management of Different Generations in Business Life*, disebutkan bahwa Generasi Y (Generasi Milenial) adalah mereka yang lahir antara tahun 1980 sampai 2001. Pendapat ini mirip dengan pendapat yang menyebutkan bahwa generasi milenial adalah populasi yang lahir antara tahun 1980 sampai 2000.⁷⁹ Sementara itu menurut United States Census Bureau Generasi Milenial adalah mereka yang lahir antara tahun 1982 sampai 2000.⁸⁰ Selain berbagai pendapat di atas, terdapat beberapa pendapat mengenai generasi milenial dari peneliti di dalam negeri. Pendapat pertama menyebutkan bahwa Generasi Milenial adalah mereka yang lahir antara tahun 1981 sampai dengan tahun 2000.⁸¹ Namun demikian ada juga pendapat lainnya yang menggunakan tahun lahir mulai 1980-an sampai dengan tahun 2000-an untuk menentukan generasi milenial. Berdasarkan berbagai pendapat para ahli

⁷⁷ Tapscott, D. (1998). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw Hill.

⁷⁸ Oblinger, D., Oblinger, J. L., & Lippincott, J. K. (2005). *Educating the Net Generation*. Boulder: Educause.

⁷⁹ Stafford, D. E., & Griffis, H. S. (2008). *A Review of Millennial Generation Characteristics and Military Workforce Implications*. Retrieved from https://www.cna.org/CNA_files/PDF/D0018211.A1.pdf

⁸⁰ *Ibid*

⁸¹ Ali, H., & Purwandi, L. (2017). *Milenial Nusantara*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa generasi milenial adalah mereka yang dilahirkan antara tahun 1980 sampai dengan 2000 dan untuk selanjutnya, konsep generasi milenial Indonesia adalah penduduk Indonesia yang lahir antara tahun 1980-2000. Sementara itu, terbentuknya Generasi Y juga tidak terlepas dari peran generasi-generasi sebelumnya. Generasi Y sendiri terbentuk dari perkembangan dan kemajuan ilmu teknologi dan informasi. Ada kesamaan potret umum Generasi Y di Indonesia terdapat kemiripan dengan hasil gambaran demografi di AS dan Eropa. Asumsi tersebut didasarkan atas kajian terhadap 182 jurnal bisnis dan psikologi dari tahun 1980-2002 mengenai aplikasi teori Hofstede.⁸² Kesimpulannya, sudah berlangsung penggabungan budaya dan idealisme pada generasi yang lebih muda karena ada dampak globalisasi (pengaruh dari teknologi, televisi, dan internet). Hal ini selanjutnya menjadikan arus informasi keluar dan masuk secara cepat di seluruh dunia serta memberikan pengaruh besar pada sifat, sikap dan karakteristik yang terbentuk pada Generasi Y.⁸³ Fase terpenting yang berlangsung saat Generasi Y tumbuh adalah perkembangan teknologi yang mulai memasuki kehidupan sehari-hari. Karena itu, karakteristik yang terbentuk pada Generasi Y ialah kecanduan internet sehingga kurang bisa bersosialisasi secara langsung, tidak mempunyai cukup waktu untuk olahraga, percaya diri, punya harga diri yang tinggi, lebih terbuka

⁸² Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 285–320. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0037-9>

⁸³ Luntungan, I., Hubeis, A. V. S., Sunarti, E., & Maulana, A. (2014). Strategi Pengelolaan Generasi Y di Industri Perbankan. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(2), 219–240.

dan toleran terhadap perubahan.⁸⁴ Ciri yang paling menonjol dari Generasi Y adalah harga diri yang tinggi, sense of entitlement serta self-centered.⁸⁵ Sense of entitlement adalah kecenderungan seseorang untuk menilai dan merasa bahwa mereka berhak menerima pujian atau penghargaan lebih tanpa memperhatikan kinerja yang sesungguhnya. Oleh karena itu, Generasi Y dideskripsikan juga sebagai generasi yang mempunyai harga diri tinggi, percaya diri dan generasi yang paling peduli terhadap pendidikan. Generasi ini dideskripsikan sebagai generasi yang percaya diri, mandiri serta cenderung berorientasi kepada tujuan.⁸⁶ Generasi Y percaya bahwa pendidikan adalah sebuah kunci menuju kesuksesan. Namun, ketika mereka berfokus pada peningkatan nilai akademik, mereka melupakan pentingnya keterampilan serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan baru. Selain itu, masalah kecanduan internet juga telah menyebabkan hilangnya sebuah kemampuan bersosialisasi, terlalu dimanjakan orang tua, tidak mempunyai etika kerja, dan narsis. Sembilan perilaku milenial di Indonesia :⁸⁷

1. Kecanduan Internet

- a. Penetrasi pengguna internet di Indonesia didominasi generasi milenial.
- b. Konsumsi internet generasi milenial rata-rata di atas 7 jam sehari.

2. Mudah Berpaling ke Lain Hati

⁸⁴ Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), 80–89.

⁸⁵ Laird, M. D., & Harvey, P. (2015). Accountability, Entitlement, Tenure, and Satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 87–100.

⁸⁶ Meier, J., Austin, S. F., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68–78.

⁸⁷ Harries Madiistriyatno & Dudung Hadiwijaya, 2020, *GENERASI MILENIAL Tantangan Membangun Komitmen Kerja/Bisnis dan Adversity quotient (AQ)*, Widina Bhakti Persada Bandung

Tingkat loyalitas milenial pada merk/perusahaan/institusi lebih rendah dibandingkan generasi yang lebih tua; mereka dengan mudah pindah ke merek lain.

3. Kerja Cerdas, Kerja Cepat

Milenial bukan generasi pemalas; mereka cukup pintar beradaptasi dan bekerja lebih efektif dibandingkan generasi sebelumnya.

4. Dompot Tipis

Generasi milenial bukan berarti tidak punya uang tetapi mereka lebih suka dan lebih sering bertransaksi secara nontunai. Sebanyak 59% dari generasi milenial, terutama kelas menengah ke atas, lebih menyukai transaksi secara tunai. Kartu debit menjadi alat pembayaran nontunai yang paling disukai (50%), disusul uang elektronik (33%) dan kartu kredit (17%).

5. Bisa Apa Saja

Generasi milenial terbiasa mengerjakan sesuatu secara multitasking; mereka mampu melakukan 2-3 aktivitas secara bersamaan.

6. Liburan Kapan Saja dan Di Mana Saja

Travelling adalah menjadi kebutuhan primer untuk menunjukkan jati diri. Satu dari tiga generasi milenial Indonesia melakukan liburan minimal 1 kali dalam setahun.

7. Tidak Peduli dengan Politik

Generasi milenial menganggap politik sebagai milik generasi yang lebih tua.

8. Suka Berbagi

Generasi milenial memiliki kemurahan hati untuk berbagi dalam aktivitas sosial dan sharing baik konten offline maupun online.

9. Tidak Harus Memiliki

Akses lebih penting daripada kepemilikan; bagi generasi milenial selama masih bisa menyewa, memiliki barang bukanlah keharusan.