

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karakteristik generasi milenial dianggap memiliki nilai-nilai hidup yang khas dan mempengaruhi pola berpikir, sikap, dan kinerja mereka dalam organisasi (Zhao & Xu, 2019; Weber, 2017). Generasi milenial yang sering juga disebut generasi Y, adalah sebutan untuk mereka yang lahir antara tahun 1980-an hingga tahun 2000-an. Konsep generasi milenial secara umum dibedakan karakteristiknya dengan generasi *baby-boomers* dan generasi X, generasi yang lahir antara tahun 1946 sampai tahun 1964 (Weber, 2017). Weber (2017) dalam penelitian terhadap *personal value orientation* (PVO) dalam konteks manajerial menunjukkan bahwa generasi milenial lebih mengutamakan nilai personal dibandingkan nilai sosial, lebih mengutamakan nilai kompetensi dibandingkan nilai moral, juga lebih menunjukkan fokus personal yang lebih tinggi serta lebih mengutamakan kompetensi.

Philips (2014) menyatakan bahwa karakteristik generasi milenial dibentuk oleh kondisi sosial-ekonomi yang berbeda dari generasi sebelumnya, dengan dua aspek yang dianggap menonjol yaitu kemajuan teknologi, khususnya teknologi informasi, dan kondisi globalisasi dan multikulturalisme yang menjadi kenyataan sehari-hari. Interaksi yang intens dengan teknologi canggih, khususnya teknologi informasi, menjadikan generasi milenial adalah generasi yang paling terbiasa

menggunakan, memanfaatkan sekaligus dipengaruhi oleh teknologi dan informasi dalam kehidupan mereka (Rosa & Hastings, 2018). Ranaweera & Dharmasiri (2016, mengutip Howe & Strauss, 2007) menambahkan bahwa generasi milenial adalah generasi yang paling banyak mengenyam pendidikan tinggi. Dengan kata lain, generasi milenial sebagian besar adalah mereka yang menempuh kuliah dan lulus pada sekitar tahun 2000-an. Pendidikan tinggi adalah faktor penting bagi pengembangan dan terbentuknya pola berpikir, sikap, nilai, dan kemampuan kompetensi generasi milenial yang khas.

Gambaran tentang generasi milenial juga tergambar dari hasil survei mengenai generasi milenial yang dilakukan oleh lembaga Deloitte (2019). Survei tersebut melibatkan 3.009 responden di sepuluh negara. Responden tersebut adalah mereka yang lahir antara Januari 1995 sampai Desember 2002. Sampel survei keseluruhan sejumlah 16.425 orang. Survei Deloitte tersebut bertujuan memetakan karakteristik generasi milenial yang menghasilkan beberapa kesimpulan di antaranya memiliki kebiasaan dan kecakapan menggunakan teknologi informasi dalam berbagai bidang, menunjukkan perbedaan tata nilai dengan generasi terdahulu, dan menunjukkan preferensi pola kepemimpinan dan komunikasi yang juga berbeda.

Konsep generasi milenial oleh sebagian ahli dianggap penting karena secara berangsur menggantikan peran generasi sebelumnya menjadi sumber daya manusia yang menopang kerja organisasi (Rosa & Hastings, 2018). Karakteristik generasi yang dilekatkan pada generasi milenial terutama familiaritasnya dengan teknologi informasi dan adalah bahwa mereka lulusan perguruan tinggi dianggap akan

menjadi sumber daya manusia masa depan yang menopang pengembangan ekonomi dan organisasi. Generasi milenial juga dianggap memiliki sikap yang lebih terbuka pada masukan, lebih memiliki dorongan untuk maju, cepat beradaptasi pada perubahan, dan memiliki dorongan mencapai kemajuan. Semua karakteristik tersebut bernada positif memuji karakteristik generasi milenial dalam kaitannya dengan kinerja individu dan organisasi.

Karakteristik generasi milenial yang khas seperti dijelaskan di atas oleh beberapa ahli dianggap juga mempengaruhi kekhasan perilaku generasi milenial dalam konteks kerja dan organisasi (Heyns & Kerr, 2018; Stewart, Oliver, Cravens & Oishi, 2017). Kekhasan tersebut juga dianggap akan mempengaruhi bagaimana praktek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Heyns dan Kerr (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa generasi milenial lebih mementingkan nilai otonomi dalam bekerja dan di tempat kerja dibandingkan generasi X. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki motivasi kerja intrinsik yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Weber (2017) yang menyatakan generasi milenial lebih mengutamakan nilai-nilai personal dan fokus pada aspek personal yang tinggi. Oleh karena itu menjadi logis apabila orientasi kinerja generasi milenial dalam organisasi lebih cenderung pada kinerja pribadi atau kinerja individu, dan bukan kinerja kelompok atau organisasi (Stewart, dkk., 2017).

Nilai kerja generasi milenial lebih menitikberatkan pada keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*) dibandingkan generasi X yang lebih memprioritaskan hidup sebagai bekerja dan bekerja adalah hidup. Nilai dan

pandangan tersebut menjadikan generasi X lebih mengutamakan nilai bekerja dengan tekun dan kerja keras (Bartz, Thompson, & Rice, 2017). Generasi milenial lebih memandang bahwa bekerja adalah salah satu bagian dari hidup dan hidup dianggap lebih luas dari sekedar pekerjaan. Oleh karena itu meski masih bersedia meluangkan waktu ekstra untuk hal-hal yang terkait pekerjaan, generasi milenial lebih cenderung menggunakan lebih waktu untuk kegiatan-kegiatan rekreasional dan sosial. Sikap kerja tersebut juga dalam pandangan beberapa ahli menunjukkan tipe komitmen kerja generasi milenial lebih cenderung pada komitmen kerja pribadi dan bukan pada komitmen pada organisasi (Aziz, Rahman, Yusof, & Yunus, 2018; Bartz, Thompson, & Rice, 2017).

Shahnaz (2015) menyebut ciri generasi milenial cenderung menolak hierarki organisasi dan lebih menunjukkan watak partisipatif dalam pola kepemimpinan. Karakter tersebut oleh Brown (2012) dijelaskan sebagai watak generasi milenial yang cenderung lebih egaliter dalam relasi sosial dibandingkan dengan generasi X. Generasi milenial juga dianggap memiliki kecenderungan suka perubahan dan mudah berubah, sehingga bagi sebagian ahli watak kerja generasi milenial tidak memiliki loyalitas organisasi, dan membuat tingkat *turnover* pekerja milenial dalam perusahaan tinggi (Nolan, 2015). Perusahaan bahkan dikaji perlu bersikap adaptif dan menyiapkan strategi untuk membuat karyawan generasi milenial lebih loyal dan bertahan di tempat ya bekerja (Campion, 2015). Campione (2015) dengan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja generasi milenial menyebutkan faktor besaran gaji, besaran uang pesangon, waktu kerja

yang fleksibel, dan dukungan rekan kerja adalah hal yang mempengaruhi kepuasan kerja generasi milenial.

Tema komitmen organisasi, loyalitas organisasi, dan tingkat intensi dan perpindahan karyawan (*turnover*) juga menjadi kajian dari sikap dan perilaku kerja generasi milenial. Sebagian ahli menyatakan karakteristik generasi milenial yang merasa memiliki kompetensi, memiliki rasa otonomi, tidak terlalu menganggap pekerjaan segalanya, lebih fokus pada komitmen kerja pribadi berhubungan dengan tingkat perpindahan mereka dari satu tempat kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan generasi X (Aziz, dkk., 2018).

Fokus pada otonomi dan kinerja pribadi juga dianggap sikap yang tidak sejalan atau mendukung kebutuhan sikap kerja kelompok (*teamwork*) dalam organisasi. Sebagian ahli bahkan menilai generasi milenial, meski terampil dengan teknologi canggih dan teknologi informasi termaju, namun kurang memiliki kemampuan komunikasi dan interaksi sosial langsung yang memadai Rodriguez, Boyer, Fleming, & Cohen, 2019). Kemampuan komunikasi langsung dan interaksi sosial yang kurang memadai tersebut dikhawatirkan akan mengurangi kemampuan kerjasama tim yang dibutuhkan organisasi mencapai target kinerja. Rodriguez, dkk., (2019) lebih lanjut juga membahas bahwa jika generasi milenial lebih memiliki fokus pribadi, otonomi, dan komitmen kerja pribadi dibandingkan yang bersifat organisasi, maka menjadi menarik untuk mengkaji bagaimana sikap dan perilaku kerja generasi milenial dalam organisasi yang pada dasarnya juga memiliki tujuan, sistem, pola manajemen, budaya organisasi tersendiri.

Karakteristik generasi milenial yang khas juga kerap dikaji dalam perspektif persoalan apabila dikaitkan dengan karakteristik organisasi dan pola manajemen organisasi pada umumnya, yang oleh sebagian ahli dianggap lebih menunjukkan kecocokan dengan karakteristik generasi X. Heyns dan Kerr (2018), Aziz, dkk., (2018), Bartz, Thompson, dan Rice (2017) dan juga Stewart, dkk., (2017) dalam tulisannya secara umum mendorong para manajer sumber daya manusia dan organisasi perlu melakukan adaptasi pada karakteristik generasi milenial yang berbeda dengan generasi X. Hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan karakteristik antara pola manajemen dan karakteristik organisasi pada umumnya, yang apabila tidak mengelola generasi milenial sesuai dengan karakteristik mereka, maka hal itu akan merugikan organisasi. Penelitian tentang kinerja generasi milenial sendiri menurut Ranaweera & Dharmasiri (2016) belum banyak dikaji. Pemikiran ini menjadi dasar pemikiran penulis untuk mengetahui bagaimana kinerja individu generasi milenial dalam organisasi dan apa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka.

Salah satu karakteristik generasi milenial adalah tingginya perhatian atau fokus mereka pada hal-hal yang bersifat pribadi/personal (Weber, 2017). Hal ini dapat dimaknai bahwa aspek-aspek pribadi bagi generasi milenial dianggap lebih penting, dan tidak boleh dikorbankan. Karakteristik yang sama juga dapat dilekatkan pada aspek sikap dan perilaku kerja generasi milenial yang dianggap Weber (2017) menunjukkan pola nilai yang sama, yaitu lebih menitikberatkan pada nilai-nilai pribadi. Karakteristik generasi milenial ini yang menjadikan penulis tertarik untuk mengkaji pengaruh *grit* dengan kinerja individu generasi milenial.

Grit adalah konsep yang dirumuskan Duckworth, Peterson, Matthews, dan Kelly (2007) sebagai ketekunan dan semangat untuk mencapai tujuan jangka panjang (*perseverance and passion for long-term goals*). Konsep ini sebagai variabel umum non-kognitif yang menjelaskan kemampuan individu mencapai kesuksesan dalam berbagai bidang. Ion, Mindu, & Gorbănescu (2017). *Grit* dengan makna tersebut kemudian menjadi logis jika dikaitkan dengan kinerja, prestasi, atau kesuksesan individu (Clark & Clark, 2019; Credé, Tynan, & Harms, 2017).

Perspektif nilai generasi milenial yang lebih fokus ke aspek pribadi juga menjadi perhatian ketika membahas sikap dan perilaku kerja generasi milenial. Nilai-nilai generasi milenial yang berbeda mengharuskan organisasi untuk memikirkan pendekatan dan cara yang berbeda untuk menarik, merekrut, mengelola dan mempertahankan generasi milenial sebagai sumber daya organisasi (Thompson, & Gregory, 2012). Interaksi antara atasan langsung dengan generasi milenial dalam konteks pengelolaan generasi milenial dalam organisasi dengan demikian menjadi hal yang penting (Balda & Mora, 2011). Interaksi antara atasan langsung dengan karyawan yang merupakan generasi milenial menentukan sikap dan perilaku kerja generasi milenial.

Konsep penting yang dapat digunakan untuk memahami dinamika interaksi antara atasan langsung dengan generasi milenial sebagai adalah tipe kepemimpinan atasan langsung. Tipe kepemimpinan yang dianggap cocok dengan karakteristik generasi milenial yang lebih fokus pada pribadi adalah tipe kepemimpinan transformasional (McCleskey, 2018; Bodenhausen & Curtis, 2016; Thompson, & Gregory, 2012). Konsep kepemimpinan transformasional menjadi relevan dalam

penelitian ini mengingat karakteristik generasi milenial yang lebih menginginkan partisipasi lebih dalam relasi dengan atasan (Torsello, 2019).

Konsep kepemimpinan transformasional awalnya disampaikan oleh Burns (1978) untuk menggambarkan kemampuan pemimpin politik yang mampu mengubah nilai-nilai pengikutnya. Konsep Burns tersebut kemudian oleh Bass (1985; 1990) diperluas dalam konteks organisasi. Yukl (1989) berpendapat sejak itu konsep kepemimpinan transformasional menjadi salah satu konsep kepemimpinan yang paling banyak dikaji dan diteliti karena penekanannya pada aspek mengubah norma tempat kerja/organisasi dan kemampuan memotivasi karyawan untuk menunjukkan kemampuan kerja yang lebih dari yang mereka anggap.

Konsep kepemimpinan transformasional umumnya dibagi menjadi empat komponen pokok yaitu (1) motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, sekaligus mampu menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan-tujuan penting organisasi, (2) pengaruh dari yang diidealkan (*idealized influence*), yang dimaknai sebagai perilaku yang ditujukan untuk menjadi contoh/model bagi pengikut untuk ditiru, (3) perlakuan yang personal (*individualized consideration*), adalah sikap dan perlakuan pemimpin yang memperlakukan bawahannya sebagai pribadi dengan sifat dan kebutuhan yang khas. Komponen ini juga diartikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan bawahan (Bass, 1985), dan (4) rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), adalah upaya pemimpin untuk mendorong bawahannya untuk berpikir dan bertindak secara lebih kreatif. Upaya ini juga secara

tidak langsung juga diartikan sebagai upaya mendorong bawahannya untuk lebih terlibat dalam organisasi.

Karakteristik generasi milenial yang cenderung bersikap terbuka dan menunjukkan fokus lebih pada aspek pribadi, mempengaruhi bagaimana mereka berinteraksi dalam organisasi. Interaksi antara generasi milenial sebagai karyawan dan organisasi bertumpu pada aktivitas komunikasi yang terjadi dalam organisasi (Walden, Jung & Westerman, 2017). Komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja generasi milenial. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa generasi milenial lebih cenderung menginginkan pola komunikasi yang terbuka (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013; Chou, 2012), lebih ingin pandangan dan pikiran mereka didengarkan organisasi dan atasan, komunikasi yang lebih fokus pada kinerja pribadi mereka, dan lebih menyukai komunikasi menggunakan media teknologi (Omilion-Hodges & Sugg, 2019). Pola komunikasi yang tidak sesuai dengan keinginan dan karakteristik generasi milenial dianggap akan mempengaruhi secara negatif dengan keterlibatan organisasi, komitmen organisasi, dan juga loyalitas generasi milenial, yang pada akhirnya dianggap akan mempengaruhi kinerja mereka (Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020; Omilion-Hodges & Sugg, 2019).

Salah satu karakteristik generasi milenial yang dianggap berbeda dengan generasi-generasi yang lain adalah pandangan mereka tentang hidup dan bekerja. Bagi generasi milenial bekerja adalah untuk hidup, berbeda dengan generasi X yang lebih menunjukkan nilai hidup untuk bekerja. Pandangan tersebut adalah sisi lain dari nilai tentang penting fokus pada kehidupan pribadi (Weber, 2017). Bekerja

bagi mereka tidak berarti harus mengorbankan fokus pada pribadi. Fokus pribadi dalam hal ini menunjukkan keutamaan kesukaan (*enjoyment*) bagi generasi milenial. Bentuk lain dari fokus pribadi untuk mencapai kesukaan dikaitkan dengan bekerja adalah bahwa generasi milenial tidak ingin waktu dan hidup mereka tersita semata demi pekerjaan dan organisasi. Oleh karena itu maka generasi milenial juga menunjukkan keinginan melakukan hal-hal di luar pekerjaan yang bersifat rekreasi dan sosial, dengan tujuan mencapai kesukaan.

Nilai sosial dalam karakteristik generasi milenial dianggap akan menunjang perilaku *teamwork* dalam organisasi (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013; Myers & Sadaghiani, 2010). Upaya mencapai target kerja spesifik dan kinerja organisasi secara umum dalam organisasi tentu mengharuskan adanya *teamwork*. Keharusan kerjasama ini seolah tampak kontradiktif jika mempertimbangkan nilai fokus pada pribadi. Namun Myers dan Sadaghiani (2010) dan juga Gursoy, Chi, dan Karadag (2013) menjelaskan bahwa generasi milenial menunjukkan kemampuan kerjasama kelompok yang baik karena bagi generasi milenial kerjasama dalam bekerja adalah bentuk lain dari kegiatan sosial yang menyenangkan.

Pentingnya *teamwork* dalam proses kerja di organisasi mampu mempengaruhi kinerja organisasi karena dalam upaya mencapai kinerja, melibatkan sumber daya yang kompleks dan keterlibatan semua sumber daya secara efektif. Oleh karena itu maka kemampuan karyawan dalam *teamwork* akan menentukan proses mereka bekerja dan mencapai kinerja dalam organisasi (Farh, Seo, & Tesluk, 2012; Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

Gambaran tentang semakin pentingnya keberadaan generasi milenial dalam organisasi juga terjadi dalam organisasi Badan Usaha Milik Negara bidang Pelabuhan yang berkedudukan di kota Surabaya. Data total pegawai BUMN Pelabuhan di Surabaya per bulan Februari tahun 2019 berjumlah 2069 orang dengan 910 (44%) orang di antaranya adalah pegawai milenial.

Tabel 1. 1 Komposisi Pegawai Milenial di BUMN Pelabuhan

Perusahaan	Milenial	Non	Total	Milenial (%)
		Milenial		
BUMN Pelabuhan	910	1159	2069	44 %
PT TTL	192	76	268	72 %

Sumber: Data Primer, diolah

1.2 Kajian Masalah

Generasi milenial yang menjadi karyawan di berbagai organisasi memiliki kedudukan yang signifikan dan strategis. Generasi milenial secara berangsur menggantikan generasi X menjadi bagian pokok dari sumber daya manusia dalam organisasi. Generasi milenial dengan demikian juga akan menjadi calon pemimpin yang akan menentukan kinerja organisasi.

Generasi milenial memiliki karakteristik yang khas dan dianggap mempengaruhi bagaimana manajer dan organisasi harus berinteraksi dan mengelola sikap dan perilaku kerja mereka. Karakteristik generasi milenial adalah mementingkan fokus pada pribadi, memiliki kemampuan dan kebiasaan menggunakan dan hidup dengan teknologi informasi (Weber, 2017). Generasi milenial dengan demikian adalah pribadi yang memiliki wawasan global. Wawasan

tersebut yang kemudian menjadikan generasi milenial memiliki nilai khas lainnya seperti mudah berubah (Taylor & Ketter, 2010), menghargai keragaman dan perbedaan, tidak semata-mata mementingkan pekerjaan, tetapi lebih mementingkan keseimbangan antara kehidupan-pekerjaan, lebih menunjukkan sikap yang terus terang dan terbuka dalam interaksi sosial dan berkomunikasi di tempat kerja, cenderung mengharapkan umpan balik pada kinerja individu, dan menunjukkan perhatian dan kemampuan *teamwork* dalam bekerja (Knapp, 2017).

Fokus pribadi generasi milenial juga dianggap mempengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka dalam organisasi. Hal itu dapat menjelaskan mengapa banyak nilai dan sikap generasi milenial dapat dipahami sebagai bentuk dari pengutamaan nilai-nilai pribadi yang bersifat intrinsik. Alasan itu pula yang mendorong penulis mengkaji pengaruh *grit* pada kinerja individu generasi milenial.

Karakteristik generasi milenial yang khas juga mempengaruhi bagaimana atasan atau organisasi berinteraksi dengan mereka. Dalam konteks ini bagaimana pola kepemimpinan dalam organisasi dianggap lebih sesuai dengan karakteristik generasi milenial yang menekankan pada sikap terbuka, fokus pada pribadi, dan cenderung lebih suka mendapatkan umpan balik pada kinerja pribadi mereka.

Thamrin (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja individu. Cavazotte, Moreno, dan Bernardo (2013) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap *outcome* dari individu (Cavazotte, Moreno, & Hickman, 2012). Penelitian di Indonesia juga menjumpai adanya pengaruh kepemimpinan

transformasional terhadap kinerja karyawan (Novitasari, 2016; Pambudi, Mukzam, Nurtjanhono, 2016).

Variabel *grit*, kepemimpinan, *teamwork*, dan komunikasi, dipandang sebagai variabel yang penting pada beberapa riset terdahulu untuk dikembangkan terkait kinerja perusahaan dan kinerja individu. Dari ciri-ciri milenial, Ranaweera dan Dharmasiri (2016) menyebutkan bahwa milenial cenderung berorientasi kepada *teamwork*, sangat memperhatikan komunikasi dalam organisasi, kepemimpinan melalui supervisi dan nilai-nilai transformasional, sehingga model kinerja individu yang mengembangkan variabel *grit*, kepemimpinan, *teamwork*, dan komunikasi organisasi dipandang penting untuk diteliti. Hal ini juga disebabkan model-model kinerja terdahulu tidak membahas secara khusus terhadap generasi milenial, disamping itu juga identifikasi variabel individu seperti *grit* juga belum diungkap, padahal berdasarkan penelitian dari Duckworth dan Quinn (2009) menyebutkan *grit* adalah variabel yang sangat penting untuk diketahui dalam rangka meningkatkan kinerja individu.

Grit adalah variabel penyebab seseorang memiliki kinerja positif atau negatif (Duckworth & Quinn, 2009). *Grit* yang adalah ketekunan dan semangat mencapai tujuan jangka panjang yang memacu seseorang untuk secara konsisten memperjuangkan cita-cita atau *goal* dari sebuah aktivitas, sehingga pada akhirnya kinerja individu akan optimal. *Grit* adalah kunci sukses untuk mengoptimalkan individu dalam mencapai kinerja yang prima (Duckworth, 2016; Duckworth, Peterson, Mathews & Kelly, 2007, dalam Smalleys, Townsend & Stephens, 2017). Penelitian dari Smalleys dan kawan-kawan (2017) menunjukkan hubungan yang

signifikan antara subjek yang memiliki *grit* tinggi dengan kinerja prima yang dimiliki. Subjek yang memiliki *grit* rendah, juga menunjukkan kinerja rendah.

Penelitian lain menyebutkan bahwa ciri sifat kepribadian *grit*, adalah variabel penyebab seseorang memiliki kinerja positif atau negatif (Duckworth & Quinn, 2009). Ciri sifat kepribadian *grit* yang memiliki *perseverance* dan *passion* dalam mencapai tujuan jangka panjang (*long-term goals*) memacu seseorang untuk secara konsisten memperjuangkan cita-cita atau tujuannya. (Duckworth, 2016; Duckworth, Peterson, Mathews & Kelly, 2007: dalam Smalleys, Townsend & Stephens, 2017).

Penelitian Smalleys dan kawan-kawan (2017) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara subjek yang memiliki *grit* tinggi dengan kinerja yang tinggi. Terkait dengan karakteristik karyawan milenial yang menyukai sesuatu yang serba instan, kurang sabar dan kurang mampu menghadapi situasi yang berat (Rodriguez, Boyer, Fleming, Cohen, 2019) maka berkembang asumsi bahwa mereka memiliki tingkat *grit* yang rendah. Sebaliknya karakteristik lain dari karyawan milenial adalah karyawan yang berorientasi pada tujuan, dengan demikian mereka akan berusaha keras untuk mencapai tujuan tersebut (Gallup, 2016). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan milenial memiliki *grit* yang tinggi. Perbedaan asumsi tentang tingkat *grit* pada karyawan milenial perlu untuk diteliti.

Karakteristik karyawan milenial lainnya adalah keinginan untuk memiliki pemimpin yang dapat berperan sebagai pelatih (*coach*) dan memberi kesempatan yang luas pada mereka untuk berkembang. Selain itu, mereka juga membutuhkan

pemimpin yang dengan konstan memberikan pembinaan dan umpan balik (Gallup, 2016). Berdasarkan hal tersebut, kepemimpinan transformasional yang memiliki ciri motivasional, inspirasional, menstimulasi secara intelektual dan melatih dengan pendekatan hubungan individual sesuai dengan karakteristik karyawan milenial (Long, 2017). Penelitian Silva, Dutra, Veloso, dan Trevisan (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja individu. Kinerja individu tersebut dalam penelitian Silva, dkk., di atas terjadi karena dipengaruhi oleh keterlibatan generasi milenial sebagai karyawan dalam organisasi.

Thamrin (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja individu. Penelitian yang dilakukan oleh Cavazotte, Moreno, dan Bernardo (2013) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja dari individu (Cavazotte, Moreno, & Hickman, 2012). Berbagai penelitian di Indonesia juga menunjukkan hasil yang sama, yaitu terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Novitasari, 2016; Pambudi, Mukzam, Nurtjanhono, 2016; Ardiansyah, 2016).

Komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja generasi milenial. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa generasi milenial lebih cenderung menginginkan pola komunikasi yang terbuka (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013; Chou, 2012), lebih ingin pandangan dan pikiran mereka didengarkan organisasi dan atasan, komunikasi yang lebih fokus pada kinerja pribadi mereka, dan lebih menyukai komunikasi menggunakan media teknologi (Omilion-Hodges

& Sugg, 2019). Pola komunikasi yang tidak sesuai dengan keinginan dan karakteristik generasi milenial dianggap akan mempengaruhi secara negatif dengan keterlibatan organisasi, komitmen organisasi, dan juga loyalitas generasi milenial, yang pada akhirnya dianggap akan mempengaruhi kinerja mereka (Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020; Omilion-Hodges & Sugg, 2019).

Upaya mencapai target kerja spesifik dan kinerja organisasi secara umum dalam organisasi tentu mengharuskan adanya *teamwork*. Keharusan kerjasama ini seolah tampak kontradiktif jika mempertimbangkan nilai fokus pada pribadi. Namun Myers dan Sadaghiani (2010) dan juga Gursoy, Chi, dan Karadag (2013) menjelaskan bahwa generasi milenial menunjukkan kemampuan kerjasama kelompok yang baik karena bagi generasi milenial kerjasama dalam bekerja adalah bentuk lain dari kegiatan sosial yang menyenangkan.

Teamwork adalah konsep yang menunjuk pada proses yang mendukung upaya mencapai tujuan kelompok dengan melibatkan proses manajemen tugas (*task management*), interaksi sosial (*social interaction*) dan saling percaya (*trust factors*). Ketiga proses *teamwork* tersebut dianggap mempengaruhi kinerja individu dalam kelompok, selain kinerja kelompok (Kiesewetter & Fischer, 2015; Mijakoski, dkk., 2015). Peran *teamwork* dalam mempengaruhi keberhasilan kinerja dan keberlangsungan kelompok juga diteliti oleh Gao, Huang, Su dan Xie (2019). Penelitian tersebut menggunakan konsep rasionalitas struktur tim (*rationality of team structure/ROTS*) sebagai variabel pengaruh dan kualitas *teamwork* sebagai variabel mediator. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kualitas *teamwork*

(*teamwork quality*/TWQ) menjadi variabel mediator yang menentukan pengaruh struktur tim pada kinerja dan keberlangsungan tim.

Otache (2018) dalam penelitian yang bertujuan menguji peran mediasi variabel *teamwork* pada pengaruh orientasi strategis organisasi terhadap kinerja organisasi juga menunjukkan hasil yang mendukung peran mediasi *teamwork*. Penelitian ini sendiri menggunakan data yang diperoleh dari 253 manajer bank komersial dari 20 bank komersial di Nigeria. Hasil analisis data penelitian ini menurut Otache menunjukkan peran penuh (*fully mediated*) mediator pada pengaruh orientasi strategis organisasi pada kinerja organisasi.

Paparan di atas menjadi dasar pemikiran penulis untuk mengkaji pengaruh *grit*, kepemimpinan transformasional, kepuasan komunikasi organisasi pada kinerja individu karyawan generasi milenial dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi.

Alur penting penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kinerja adalah hal yang sangat penting dan menjadi topik menarik untuk selalu dikaji dalam ranah psikologi industri dan organisasi.
- 2) Generasi milenial semakin kini banyak menjadi sumber daya pokok dalam dunia kerja dan organisasi, sehingga penting untuk mengetahui model kinerja mereka.
- 3) Model kinerja individu generasi milenial dalam penelitian ini berdasarkan kajian literatur ditinjau dari variabel *grit*, kepemimpinan transformasional, kepuasan komunikasi organisasi, dan *teamwork* sebagai variabel mediasi.

1.3 Rumusan Masalah

Kinerja individu merupakan faktor penentu bagi tinggi rendahnya kinerja organisasi. Penelitian ini merupakan upaya untuk mengembangkan model yang mengaitkan kinerja individu karyawan generasi milenial ditinjau dari *grit*, komunikasi, dan kepemimpinan transformasional melalui *teamwork* sebagai variabel mediasi.

Variabel *grit*, kepemimpinan transformasional, kepuasan komunikasi organisasi dan *teamwork* dipilih karena studi literatur menunjukkan karakteristik generasi milenial yang khas dan berbeda dari generasi karyawan yang lain, mempengaruhi bagaimana organisasi mengelola mereka sebagai karyawan.

Rumusan dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut: Apakah model kinerja individu karyawan generasi *milenial fit* dipengaruhi oleh *grit*, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan komunikasi organisasi melalui *teamwork* sebagai variabel mediasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum berusaha membuktikan, menguji, dan mengembangkan model kinerja individu pada karyawan milenial. Model kinerja individu yang ingin dibuktikan adalah bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh *grit*, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan komunikasi organisasi melalui *teamwork* sebagai variabel mediasi.

Secara spesifik tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *grit* terhadap kinerja individu baik secara langsung maupun melalui *teamwork* sebagai variabel mediator;
2. Menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu generasi milenial secara langsung maupun melalui *teamwork* sebagai variabel mediator;
3. Menganalisis pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja individu, baik secara langsung atau pun melalui *teamwork* sebagai variabel mediator.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat yaitu:

1. Bagi kalangan ilmuwan, penelitian ini dapat menjadi *benchmark* untuk penelitian dan kajian terkait kinerja, utamanya mengidentifikasi peta kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi dibandingkan dengan model yang diangkat dalam penelitian disertasi ini. Lebih lanjut akan dapat diidentifikasi upaya-upaya rekayasa untuk meningkatkan kinerja individu khususnya, dan bagaimana dengan kinerja kelompok dan organisasi, dan muaranya adalah tercapainya tujuan organisasi.
2. Bagi kalangan peneliti, penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk memahami dinamika kinerja individu dalam setting industri dan organisasi melalui model yang dikaji;
3. Bagi kalangan praktisi, penelitian ini dapat digunakan untuk membantu penyusunan indikator kinerja individu kunci bagi pegawai dan bisa dijadikan

sebagai media untuk meningkatkan kinerja aktual, yang selanjutnya akan mempengaruhi terhadap kinerja kelompok, kinerja organisasi, dan pencapaian tujuan dari organisasi itu sendiri.