

Persepsi Kepemimpinan Otentik & *Work Engagement* pada Generasi X & Y di Indonesia

Andin Andiyasari, M.Si & Ardiningtiyas Pitaloka, M.Si

*Konferensi Nasional Dies Natalis
Universitas Paramadina, Jakarta
16 Juni 2010*



****Pilot Study of Generation X-Y Indonesia***

LATAR BELAKANG & LITERATUR



LOYALITAS KERJA



KOMITMEN JANGKA PANJANG
(Rutledge, 2009)

LOYALITAS KERJA



**SEMUA USIA?
SEMUA GENERASI?**

GENERASI



• **BABY BOOMERS:**
1956 – 1964

• **GENERASI X:**
1965 – 1978

• **GENERASI Y:**
1979 – 1994
(Macleod, 2008)

Identitas kelompok berdasarkan tahun kelahiran, era, peristiwa Sejarah dalam masa kritis tahap perkembangan (*Kupperschmidt, dalam Dries, Pepermans, De Kerpel, 2008*)

SURVEY

GENERASI X-Y & TEMPAT KERJA

- **> 2/3 Generasi X akan meninggalkan** perusahaan tempat bekerja dalam 3 tahun ke depan atau tidak yakin akan terus bekerja di sana (*Deal, 2007 dalam Casey, MSW & Denton, 2008*)
- Tahun 2002, **>70% Generasi Y berencana** meninggalkan perusahaannya di tahun depan (2003); 52% kemungkinan besar akan sama (*Families & Work Institute, 2004 dalam Casey, dkk, 2008*)

PERSEPSI ANTAR GENERASI

Babyboomers
"Generasi Y
is.."

- Tidak **loyal**
- Buruk dalam skill komunikasi
- Tidak sabar & tidak menghormati otoritas
- Menghabiskan terlalu banyak waktu untuk *online*
- Tidak dapat menerima cara kerja Babyboomers (*Sprague, 2008*)

Generasi Y,
"Babyboomers
is.."

- Tidak **efisien**
- Tidak menghargai generasi Y
- Berpendapat bahwa gen.Y tertarik dengan jalur karir yang mereka **pilihkan**
- Terobsesi dengan pertemuan tatap muka dan *meeting*
- Tidak terbuka terhadap teknologi terbaru dan tidak memanfaatkan teknologi dengan efektif (*Sprague, 2008*)



DUNIA KERJA

Dunia industri masih mencari cara tepat untuk bekerjasama dengan generasi Y, terutama isu sikap terhadap **OTORITAS**, pola komunikasi, **LOYALITAS** & interaksi teknologi informasi (*Sprague, 2008*)

WORK ENGAGEMENT

Berkembang dari ψ positif, sebagai lawan dari *burnout* & salah satu aspek dari *well-being* (Schaufeli & Bakker, 2003)

Kondisi yang positif, *self-fulfillment*, dan aktivitas mental dengan karakteristik penuh energi (semangat), dedikasi dan *absorption*

Semangat: penuh energi, kuat secara mental, sungguh-sungguh berusaha dan gigih menghadapi kesulitan.

Dedikasi: keterlibatan kuat dalam bekerja (*meaningful*), antusiasme, inspirasi, rasa bangga dan merasakan tantangan di dalamnya

Absorption: penuh konsentrasi dan tidak merasakan berlalunya waktu dalam bekerja

(Schaufeli & Bakker dalam Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008)

KEPEMIMPINAN OTENTIK

“ Authentic is be true to oneself”

(konstruk Yunani kuno -S.Harter dalam Avolio, Walumbwa, Fred, Gardner, Wernsing, Peterson (2008)

Proses interaksi antara kapasitas psikologi dan konteks organisasi positif yang menghasilkan *self-awareness* dan *self-regulation* baik pemimpin dan pengikut untuk perkembangan diri (*Luthans & Avolio, 2003 dalam Avolio, Walumbwa, Weber, 2009*)

Kapasitas psikologis positif: keyakinan diri, optimisme, harapan dan resiliensi sebagai kekuatan utama seorang pemimpin yang memprediksi tingkat *self-awareness* dan *self-regulation* tindakan pemimpin (Lagan, 2007)

Komponen: *balanced processing, internalized moral perspective, relational transparency, and self-awareness.* (Avolio & Gardner, 2005 dalam Avolio, dkk, 2009)

KEPEMIMPINAN OTENTIK (*cont'd*)

Balanced processing: menganalisis data secara objektif sebelum membuat keputusan

Internalized moral perspective: memiliki standar moral sebagai acuan tindakan

Relational transparency: menampilkan otentitas diri dengan bersedia berbagi informasi dan mengekspresikan perasaan secara tepat (mampu menahan emosi yang tidak perlu)

Self-awareness: memahami kekuatan dan kelemahan diri sendiri serta bagaimana cara memaknai dunia

(Avolio & Gardner, 2005 dalam Avolio, dkk, 2009)



PERSEPSI GENERASI X-Y dalam DUNIA KERJA

1. Apakah terdapat korelasi antara persepsi kepemimpinan otentik dengan *work engagement*?
2. Apakah terdapat perbedaan persepsi kepemimpinan otentik & *work engagement* antara generasi X dan Y?
3. Apakah terdapat perbedaan persepsi kepemimpinan otentik & *work engagement* berdasarkan tingkatan usia?

STUDI EMPIRIK



HIPOTESIS

1. Ada hubungan antara persepsi kepemimpinan otentik dengan *work engagement*
2. Ada perbedaan persepsi kepemimpinan otentik antara Generasi X dan Y
3. Ada perbedaan persepsi *work engagement* antara Generasi X dan Y
4. Ada perbedaan persepsi kepemimpinan otentik berdasarkan tingkatan usia
5. Ada perbedaan persepsi *work engagement* berdasarkan tingkatan usia

METODE

Responden

- Jumlah 52 responden (staf dan pengajar di dua institusi pendidikan dan pegawai perusahaan swasta)
- Komposisi: 40,4% laki-laki & 59,6 % perempuan.

Pengambilan data

- Lokasi: Jakarta
- Waktu: April 2010.

METODE *(cont'd)*

INSTRUMEN

Pengukuran Kepemimpinan Otentik

- Alat ukur Kepemimpinan otentik berdasarkan teori kepemimpinan otentik Avolio, dkk (2008)
- Dimensi: (1) *self-awareness*; (2) *relational transparency*; (3) *moral perspective*; (4) *balanced processing*.
- Skala Likert-6
- Reliabilitas: Cronbach $\alpha = 0.913$
- Contoh item:
 - Mencari *feedback* dari bawahan (*self-awareness*)
 - Menunjukkan rasa bersalah saat membuat kekeliruan (*relational transparency*)
 - Menegur secara personal siapapun yang melakukan pelanggaran (*moral perspective*)
 - Berkolaborasi dengan bawahan untuk membuat keputusan penting (*balanced processing*)

METODE *(cont'd)*

INSTRUMEN

Pengukuran Work Engagement

- Tes adaptasi dari *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES, Schaufeli & Bakker, 2003)
- Dimensi; (1) *vigor* (semangat), (2) dedikasi, dan (3) *absorption*.
- Skala Likert-6
- Reliabilitas: Cronbach $\alpha = 0.880$
- Contoh item;
 - Dalam bekerja, saya penuh energi (*vigorous*);
 - Waktu tak terasa saat saya sedang bekerja (*absorption*);
 - Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan (dedikasi)

Teknik Analisis data: Statistik non-parametrik (data tidak terdistribusi normal).

H -1: Ada hubungan antara persepsi kepemimpinan otentik dengan *work engagement* → TERBUKTI

Tabel 4 Statistik Deskriptif dan Korelasi

Panel A – Statistik Deskriptif (n = 52)

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	Std Deviasi
<i>Work Engagement</i> (WE)	2,73	5,87	4,78	0,67
<i>Authentic Leadership</i> (AL)	3,18	5,91	4,81	0,60
Usia (USIA)	20,00	40,000	30,94	5,86

Panel B – Statistik Deskriptif untuk masing-masing Generasi X (n = 26) dan Y (n = 26)

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	Std Deviasi
Generasi X				
<i>Work Engagement</i> (WE)	3,60	5,87	4,87	0,59
<i>Authentic Leadership</i> (AL)	3,94	5,82	4,80	0,54
Usia (USIA)	32,00	40,00	36,12	2,34
Generasi Y				
<i>Work Engagement</i> (WE)	2,73	5,87	4,70	0,74
<i>Authentic Leadership</i> (AL)	3,18	5,91	4,81	0,66
Usia (USIA)	20,00	31,00	25,77	2,97

Panel C – Korelasi Spearman (n = 52)

	WE		AL		USIA
AL	0,244 *				
USIA	0,242 *		-0,022 t.s.		
DGEN	-0,127 t.s.		0,051 t.s.		-0,868 ***

*** signifikan pada tingkat 1 persen, * signifikan pada tingkat 10 persen, t.s. tidak signifikan

H-2: Ada perbedaan persepsi kepemimpinan otentik antara Generasi X dan Y

H₀: Persepsi generasi X terhadap kepemimpinan otentik sama dengan persepsi generasi Y terhadap kepemimpinan otentik.

H₁: Persepsi generasi X terhadap kepemimpinan otentik berbeda dengan persepsi generasi Y terhadap kepemimpinan otentik.

Hasil: Tidak ada perbedaan persepsi kepemimpinan otentik antara Generasi X & Y

Pengujian: U Mann-Whitney

Generasi	Mean Rank
X	25,73
Y	27,27
Asymp. Sig.	0,714

H-3: Ada perbedaan persepsi *work engagement* antara Generasi X dan Y

H_0 : Persepsi generasi X terhadap *work engagement* sama dengan persepsi generasi Y terhadap *work engagement*.

H_1 : Persepsi generasi X terhadap *work engagement* berbeda dengan persepsi generasi Y terhadap *work engagement*.

Hasil: Tidak ada perbedaan persepsi *work engagement* antara Generasi X dan Y

Pengujian: U Mann-Whitney

Generasi	Mean Rank
X	28,40
Y	24,60
Asymp. Sig.	0,364

Usia	Mean Rank
20	6,75
22	1,00
23	43,50
24	26,38
25	37,00
26	27,88
27	32,17
28	27,50
29	24,75
30	38,25
31	5,00
32	8,50
33	28,50
34	23,40
35	27,50
36	42,50
37	23,90
38	20,60
40	26,83
Asymp. Sig.	0,325

H-4: Ada perbedaan persepsi kepemimpinan otentik berdasarkan tingkatan usia

H₀: Tidak ada perbedaan persepsi kepemimpinan otentik berdasarkan usia.

H₁: Ada perbedaan persepsi kepemimpinan otentik berdasarkan usia.

Hasil: Tidak ada perbedaan persepsi kepemimpinan otentik berdasarkan perbedaan usia

Pengujian Kruskal Wallis

Usia	Mean Rank
20	4,00
22	1,00
23	24,17
24	25,50
25	3,00
26	30,25
27	20,33
28	43,83
29	34,75
30	28,25
31	13,50
32	22,00
33	21,00
34	33,60
35	10,50
36	36,50
37	23,30
38	31,50
40	30,50
Asymp. Sig.	0,291

H-5: Ada perbedaan persepsi *work engagement* berdasarkan tingkatan usia

H₀: Tidak ada perbedaan persepsi *work engagement* berdasarkan usia.

H₁: Ada perbedaan persepsi *work engagement* berdasarkan usia.

Hasil: Tidak ada perbedaan persepsi *work engagement* berdasarkan perbedaan usia

Pengujian Kruskal Wallis

DISKUSI

1. **Hipotesis 1 terbukti signifikan**, ada hubungan signifikan yang positif antara kepemimpinan otentik terhadap *work engagement*. Mendukung studi sebelumnya (*Sloan Work & Family Research Network – Boston College, 2008; Gaddi, 2004*).
2. **Hipotesis 2, 3, 4, dan 5 tidak terbukti**. Namun, ditemukan korelasi antara usia dengan *work engagement*. Mengindikasikan kemungkinan kurangnya jumlah responden. Menjadi landasan empirik untuk studi lebih lanjut.
3. **Keterbatasan Studi**. Beberapa kemungkinan yang menjelaskan tidak terbuktinya hipotesis 2, 3, 4, dan 5 dalam studi ini adalah:
 - Jarak usia responden antar generasi terlalu sempit (20 - 40 tahun).
 - Usia mempengaruhi pembentukan karakter suatu generasi, salah satunya dibentuk oleh *worldview* dari peristiwa sejarah pada tahap kritis perkembangan (*Dries, Pepermans, De Kerpel, 2008*).
 - Jumlah responden kurang mencukupi untuk pengujian parametrik.

DISKUSI *(cont'd)*

4. Saran untuk studi mendatang

- Responden dari beragam lingkungan kerja
- Perbandingan komposisi generasi antar wilayah di Indonesia (karena tingginya angka usia produktif di Indonesia sebanyak 52% dengan komposisi 41% dari generasi X-Y (proyeksi BPS 2009: 15% Babyboomers, 23% Generasi X dan 18% Generasi Y dari total penduduk Indonesia).

Terima kasih

Kritik, saran & diskusi lebih lanjut dapat dikirimkan ke:

andin@konsultankarir.com

ardiningtiyas@konsultankarir.com



REFERENSI

- Avolio, Bruce J., Walumba, Fred O., Weber, Todd J. (2009) Leadership: current theories, research, and future directions. *Annu.Rev.Psychol.2009.60:421-49*.www.annualreviews.org.
- Avolio, Bruce J., Walumba, Fred O., Gardner, William L., Wernsing, Tara S., Peterson, Suzanne J. (2008) Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of management, vol. 34 no.1, February 2008,89-126*.
- Badan Pusat Statistik (2009) Data demografi penduduk Indonesia-proyeksi 2009. www.demografi.bps.go.id
- Bakker, Arnold B. & Bal, P. Matthijs (2010) A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology (2010), 83, 189–206, 2010 The British Psychological Society*
- Casey, Judi & Denton, Barbara (2006) The effective workplace series provides a summary of the generation X/generation. <http://wfnetwork.bc.edu/topic.php?id=2>
- Dries, Nicky., Pepermans, Roland & De Kerpel, Evelien (2008) Exploring four generations' beliefs about career – is “satisfied” the new “successful”? *Journal of managerial psychology, vol.23,no.8,2008,pp.907928*
- Gaddi, Rosandrea R. (2004) Leadership and employee engagement: when employee give their all. *The official publication of the personnel management association of the Philippines, February,2004. www.ddiworld.com*

REFERENSI *(cont'd)*

- Lagan (2007) Examining authentic leadership: development of a four-dimensional scale and identification of a nomological network. *Dissertation of State University of New York*
- Macleod, Alison (2008) Generation Y: Unlocking the talent of young managers; executive Summary, June 2008.
- Rutledge, Tim (2009) Employee retention and engagement. In Innovations in Human Resource Management: getting the public's work done in the 21st century. (Ed) Sistare, Hannah., Shiplet, Myra Howze., Buss, Terry F. India; M.E. Sharpe Inc.
- Sprague, Caroline (2008) The silent generation meets generation Y: how to manage a four generation workforce with panache. *Human Capital Institute White Paper; February 13,2008*
- Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold (2003) Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual, version 1, November 2003. *Occupational health psychology unit, Utrecht University.*
- Sloan work and family-research network (2008) Questions and answers about Generation X/Generation Y: A Sloan Work & Family Research Network Fact Sheet.
<http://www.bc.edu/wfnetwork>.
- Baby Boomers, Gen X & Gen Y, How do we work together? (2006)
<http://www.atem.org.au/downloads/archive/2006SA/Baby-Boomers-GenX-GenY-short-presentation.ppt>.

LAMPIRAN

Tabel Peristiwa Bersejarah Generasi X & Y di Amerika - Eropa

Deskripsi	Generasi X	Generasi Y
Peristiwa bersejarah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berakhirnya perang dingin & runtuhnya tembok Berlin ▪ Perceraian tertinggi orangtua ▪ Banyak orangtua yang kehilangan pekerjaan karena resesi 1980-1990 ▪ Partumbuhan internet & kaya akan informasi global (Sprague, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perkembangan teknologi yang pesat ▪ Kesejahteraan ekonomi ▪ Kepemimpinan politik yang kuat ▪ Decade anak ▪ Bencana alam ▪ Terorisme ▪ Narkoba dan geng (Sprague, 2008)

LAMPIRAN

Tabel Peristiwa Bersejarah Generasi X & Y di Indonesia

Generasi X	Generasi Y
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentralisasi pemerintahan ▪ Stabilitas struktur pemerintahan ▪ Monopoli infrastruktur (telekomunikasi, bahan bakar, televisi) ▪ Pembatasan pers ▪ Pembatasan 3 partai politik ▪ Jatuhnya rezim Soeharto setelah 30 tahun ▪ Krisis moneter ▪ Krisis social-politik (pemisahan Timor Timor dari Indonesia) ▪ Reformasi politik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desentralisasi Pemerintahan demokratis ▪ Struktur pemerintahan yang dinamis ▪ Ekpose informasi digital ▪ Kebebasan pers ▪ Jejaring sosial maya ▪ Teknologi digital di keseharian ▪ Protes social secara terbuka ▪ <i>Global & digital entrepreneur</i> ▪ Multi partai lebih dari 3 partai

LAMPIRAN

Tabel Karakter Generasi X & Y di Indonesia

Generasi X	Generasi Y
Mengandalkan diri & afiliasi keluarga (Sprague, 2008)	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="839 415 1702 672">▪ Mendengarkan orangtua; menghormati otoritas; lebih suka dibimbing oleh Baby Boomers daripada rekan seusia; orangtua sebagai panutan (Sprague, 2008)<li data-bbox="839 676 1702 776">▪ Konvensional & kedekatan keluarga, terutama ibu (Wilson & Gerber, 2008)<li data-bbox="839 781 1702 936">▪ Ambisius, percaya diri, optimis, kerja tim (Strauss & Howe dalam Wilson & Gerber, 2008)

LAMPIRAN

Karakter Generasi X - Y

*komparasi

Generasi X (1965-1977)

- Kedua orangtua bekerja
- Fokus pada anak
- Sumberdaya berlimpah
- Individualistik, mengandalkan diri sendiri, keras (*irreverent: disrespectful*)
- Relasi
- Hasil
- Hak
- Loyal pada perusahaan dan simbol status
- Mudah rekrut
- Sulit bertahan
- Menikmati teknologi

Generasi Y (1978-1994)

- Optimis, *cyber kids*
- Percaya diri & sociable
- Moralitas kuat
- *Passion* melayani komunitas (sosial)
- Nyaman dengan etnisitas
- Fleksibilitas tempat kerja
- Berpikir beda
- Dewasa, resilien & realistis
- Pembelajar cepat
- *Multi-tasker*
- Orientasi tim
- Technology is their bag
- Tumbuh dengan internet, kecepatan dan akses informasi

<http://www.atem.org.au/downloads/archive/2006SA/Baby-Boomers-GenX-GenY-short-presentation.ppt>

LAMPIRAN

Tabel Tahun Kelahiran Generasi X dan Y

Generasi X	Generasi Y
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1965 – 1979 (Casey & Denton, 2006) ▪ 1964 – 1981 (Schofield & Honore, 2008) ▪ 1965-1979 (Sprague, 2008) ▪ 1960-1978 (Macleod, 2008) ▪ 1965-1980 (Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008) ▪ 1962-1979 (Cennamo & Gardner, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1980-2000 (Casey & Denton, 2006; Sprague, 2008; Cennamo & Gardner, 2008) ▪ 1982 – ke atas (Schofield & Honore, 2008) ▪ 1979-1994 (Macleod, 2008) ▪ 1981-2001 (Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008)

Deskripsi	Generasi Tradisionalis	Generasi Baby Boomers	Generasi X	Generasi Y
Tahun kelahiran	1928 – 1945 (Sprague, 2008)	1946 – 1964 (Sprague, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1965 – 1979 (Casey & Denton, 2006) ▪ 1964 – 1981 (Schofield & Honore, 2008) ▪ 1965-1979 (Sprague, 2008) ▪ 1960-1978 (Macleod, 2008) ▪ 1965-1980 (Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008) ▪ 1962-1979 (Cennamo & Gardner, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1980-2000 (Casey & Denton, 2006; Sprague, 2008; Cennamo & Gardner, 2008) ▪ 1982 – ke atas (Schofield & Honore, 2008) ▪ 1979-1994 (Macleod, 2008) ▪ 1981-2001 (Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008)
Peristiwa bersejarah	Tumbuhnya pekerja kerah putih dan komitmen kuat pada pendidikan (Sprague, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perang Vietnam ▪ Pergerakan hak azazi manusia ▪ Pembunuhan Martin Luther King, John F. Kennedy, & Robert Kennedy (Sprague, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berakhirnya perang dingin & runtuhnya tembok Berlin ▪ Perceraian tertinggi orangtua ▪ Banyak orangtua yang kehilangan pekerjaan karena resesi 1980-1990 ▪ Partumbuhan internet & kaya akan informasi global (Sprague, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perkembangan teknologi yang pesat ▪ Kesejahteraan ekonomi ▪ Kepemimpinan politik yang kuat ▪ Decade anak ▪ Bencana alam ▪ Terorisme ▪ Narkoba dan geng (Sprague, 2008)
Karakter	Menghormati otoritas Menghargai nilai financial dan kemapanan (Sprague, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurang mempercayai otoritas dibandingkan generasi sebelumnya sebagai dampak dari peristiwa seperti Watergate ▪ Menunjukkan komitmen untuk mewujudkan dunia yang lebih baik (Sprague, 2008) 	Mengandalkan diri & afiliasi keluarga (Sprague, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendengarkan orangtua; menghormati otoritas; lebih suka dibimbing oleh Baby Boomers daripada rekan seusia; orangtua sebagai panutan (Sprague, 2008) ▪ Konvensional & kedekatan keluarga, terutama ibu (Wilson & Gerber, 2008) ▪ Ambisius, percaya diri, optimis, kerja tim (Strauss & Howe dalam Wilson & Gerber, 2008)