

STUDI FENOMENOLOGI: KEPEMIMPINAN GEN Y DI PERUM BULOG KANWIL BALI

Ariani Setyaningrum, Mirwan Surya Perdana

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro

E-mail: arianisetya@gmail.com

Abstract

This study aims to understand how Generation X, Y, and Z perceive Generation Y leadership at Perum Bulog Kanwil Bali. Using a qualitative phenomenological approach, the research explores the experiences and perspectives of different generations regarding Gen Y leadership in a dynamic work environment. The main focus of this study is: (i) how Gen Y leaders develop effective leadership styles and (ii) how Generation X, Y, and Z assess their leadership in addressing organizational challenges and achieving performance targets. The respondents in this study consisted of representatives from Generation X, Y, and Z at Perum Bulog Kanwil Bali, selected through purposive sampling. Data collection was conducted through in-depth interviews and direct observations to gain a comprehensive understanding of each generation's perception of Gen Y leadership. The findings indicate that Generation X tends to perceive Gen Y leadership as more flexible and innovative but still faces challenges in adapting to a more hierarchical work system. Meanwhile, Generation Y views their peers' leadership style as collaborative, technology-driven, and prioritizing work-life balance. On the other hand, Generation Z sees Gen Y leadership as inspiring and open to change but expects more structured communication and guidance. Overall, this study confirms that Gen Y leadership at Perum Bulog Kanwil Bali emphasizes openness, innovation, and a mentoring and coaching approach, despite facing bureaucratic challenges and differing generational expectations within the organization.

Keywords: *Generation Y leadership, cross-generational perception, phenomenology, Perum Bulog Kanwil Bali.*

1. PENDAHULUAN

Latar belakang masalah

Perum Bulog, salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia, bertugas mengemban tugas publik yang diamanatkan pemerintah untuk menstabilkan harga bahan pokok. Peran ini diatur oleh dua peraturan utama: Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2016, peraturan ini berkaitan dengan operasional Perusahaan Umum (Perum), termasuk Perum Bulog, yang menguraikan tanggung jawab dan tata kelolanya dan Peraturan Presiden Nomor 48 Tahun 2016, peraturan ini mengatur penugasan yang diberikan kepada Perum Bulog untuk mendukung ketahanan pangan nasional.

Perusahaan Umum (Perum) Bulog fokus mendukung tiga pilar ketahanan pangan dalam menjalankan fungsi manajemen sektor logistik pangan. Pilar tersubsut ialah: ketersediaan (*availability*), keterjangkauan (*accessibility*), dan stabilitas (*stability*) yang secara bersama-sama dan seimbang. Pilar-pilar ini memastikan bahwa masyarakat memiliki akses yang dapat diandalkan terhadap pasokan pangan yang cukup, terjangkau baik secara fisik maupun ekonomi dan stabil baik dari sisi harga maupun pasokan.

Pilar ketersediaan dapat diwujudkan Perum Bulog dengan menjamin ketersediaan pangan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang dapat dipenuhi dari hasil produksi dalam negeri maupun dari luar negeri, jika ketercukupan produksi dalam negeri mengalami defisit. Perum Bulog terlibat dalam pengelolaan dan pemantauan pasokan pangan untuk mencegah kekurangan dan mengelola kelebihan secara efisien.

Pilar keterjangkauan dapat diwujudkan Perum Bulog dengan menyediakan komoditas pangan dapat diakses oleh masyarakat dengan harga yang terjangkau berdasarkan kemampuan ekonomi masyarakat. Hal tersebut tidak hanya mencakup pengendalian harga, tetapi juga memastikan jaringan distribusi pangan yang efisien dan menjangkau seluruh wilayah, termasuk daerah terpencil. Perum Bulog saat ini masih berupaya memitigasi hambatan ekonomi yang menghalangi masyarakat dalam mengakses pasokan pangan yang diperlukan.

Sedangkan pilar stabilitas dapat diwujudkan Perum Bulog dengan menjaga kontinuitas pasokan dan harga komoditas pangan yang dapat diharapkan oleh masyarakat di setiap saat dan di setiap tempat. Stabilitas dicapai dengan mengatur rantai pasokan dan mengelola cadangan untuk menahan ketidakstabilan harga dan gangguan pasokan. Perum Bulog memastikan pasokan komoditas pangan tetap ada dan harga tetap stabil, sehingga melindungi konsumen dari lonjakan atau penurunan harga secara tiba-tiba.

Misi Perum Bulog sejalan dengan tujuan Pemerintah Indonesia yang berfokus untuk menjamin ketahanan pangan di Indonesia melalui pendekatan seimbang yang mengintegrasikan tugas pemerintah dan tujuan komersial. Sebagai mitra pemerintah yang andal, Perum Bulog menjamin ketersediaan, keterjangkauan, dan stabilitas pangan sesuai penugasan pemerintah dengan rantai pasokan yang efisien dan digital (meningkatkan efisiensi rantai pasokan pangan melalui aplikasi digital dan layanan terbaik).

Selain tugas pemerintah, Perum Bulog memiliki tanggung jawab komersial dan sosial yang harus seimbang dalam rantai pasokan pangan dengan cara: menerapkan praktik manajemen berbasis risiko untuk memastikan ketahanan rantai pasokan pangan, menumbuhkan budaya yang berfokus pada kinerja tinggi dan pelayanan prima dan mengembangkan sistem dan proses operasi tingkat atas sambil menjaga hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan. Hal-hal tersebut membantu Perum Bulog untuk mengelola pasokan pangan secara efektif, mendukung ketahanan pangan nasional, dan mencapai tujuan perusahaan dan sosial.

Meskipun Perum Bulog memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia, khususnya sebagai penstabil harga, Perum Bulog menetapkan dan menstabilkan harga pokok pembelian gabah, memastikan petani menerima kompensasi yang adil dan memastikan harga bahan pokok tetap terjangkau oleh konsumen. Dalam penyaluran Bantuan Sosial (Bansos), Perum Bulog mendistribusikan beras kepada kelompok rentan sebagai bagian dari program bantuan sosial, mendukung ketahanan pangan bagi keluarga berpenghasilan rendah. Sedangkan dalam pengelolaan stok pangan, Perum Bulog mempertahankan cadangan pangan strategis untuk mengelola pasokan dan menstabilkan harga selama kekurangan atau krisis.

Perum Bulog menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kontribusinya, khususnya di bidang penyerapan beras dalam negeri, pembelian gabah yang dilakukan Perum Bulog belum sepenuhnya efektif menyerap produksi beras dalam negeri, sehingga mempengaruhi pendapatan petani lokal dan keseimbangan pasar secara keseluruhan. Kurangnya penyerapan beras lokal tersebut, mengharuskan Perum Bulog menjadi ketergantungan pada impor untuk memenuhi permintaan, sehingga berdampak pada pertanian dalam negeri. Selain itu, masalah rantai pasokan yang tidak konsisten dan tantangan logistik menghambat kemampuan Perum Bulog untuk mempertahankan pasokan pangan yang stabil. Kebijakan pangan saat ini tidak menjamin stabilitas harga yang berkelanjutan, sehingga menyebabkan ketidakstabilan harga

yang berdampak pada konsumen dan produsen.

Terlepas dari tantangan-tantangan ini, Perum Bulog tetap menjadi entitas penting dalam menjamin ketahanan pangan di Indonesia. Upayanya dalam stabilisasi harga, distribusi bantuan sosial, dan pengelolaan stok pangan sangat penting. Namun, meningkatkan penyerapan beras dalam negeri dan memastikan kesinambungan pasokan dan stabilitas harga merupakan hal penting yang perlu ditingkatkan untuk mengoptimalkan kontribusi Perum Bulog terhadap perekonomian dan ketahanan pangan Indonesia.

Melalui Badan pangan Nasional, Perum Bulog dapat menyalurkan beras yang berasal dari stok Cadangan Beras Pemerintah (CBP/ persediaan beras yang dikuasai dan dikelola oleh pemerintah). Program ini merupakan salah satu pemanfaatan CBP sesuai amanat Peraturan Presiden Nomor 125 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Cadangan Pangan Pemerintah. Kebijakan pangan yang menjadi kendala Perum Bulog adalah penugasan yang diberikan kepada Perum Bulog bersifat *ad hoc*, bahwa tugas tersebut diberikan pemerintah kepada Perum Bulog untuk situasi atau kebutuhan tertentu yang bersifat sementara dan tidak permanen. Dalam konteks ini, Perum Bulog dapat diberikan tugas khusus oleh pemerintah untuk menangani masalah tertentu terkait ketahanan pangan nasional, seperti menjaga ketersediaan pangan dan stabilisasi harga pangan pada tingkat konsumen dan produsen yang dilaksanakan dengan tujuan khusus dan bersifat sementara, sehingga tidak adanya jaminan kontinuitas jika penugasan tersebut telah selesai.

Kendala yang lain berupa penugasan yang diberikan ke Perum Bulog terpecah di masing-masing kementerian dan lembaga penugasan yang tidak terintegrasi oleh karena itu Perum Bulog harus melakukan sinkronisasi dan koordinasi dengan beberapa kementerian dan lembaga utama yang terlibat di bidang pangan. Dengan berkoordinasi dengan kementerian-kementerian tersebut, Perum Bulog memastikan pengelolaan upaya ketahanan pangan Indonesia yang komprehensif dan efektif, memenuhi kebutuhan mendesak dan tujuan strategis jangka panjang. Kementerian terkait koordinasi yang dilakukan Perum Bulog, antara lain dengan: Kementerian BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang berperan sebagai wakil pemegang saham negara di BUMN, menetapkan kebijakan terkait pengembangan dan kinerja badan usaha milik negara seperti Perum Bulog, Kementerian Keuangan dengan peran menentukan alokasi anggaran untuk sektor pangan, termasuk pembayaran subsidi dan insentif untuk mendukung inisiatif ketahanan pangan, Kementerian Pertanian dengan peran menetapkan kebijakan mengenai cadangan beras (pangan) pemerintah, menyediakan prasarana dan sarana pertanian dan ketentuan keseluruhan di sektor pertanian untuk menjamin pasokan pangan yang stabil dan mencukupi, Kementerian Perdagangan dengan peran menetapkan kebijakan pengendalian harga, keterjangkauan dan ketersediaan kebutuhan pokok dan mengelola impor beras (pangan) dan mengawasi distribusi untuk meningkatkan akses pasar, Kementerian Perindustrian dengan peran mengembangkan industri prioritas untuk sektor bahan pokok dan pangan lainnya, termasuk pengolahan dan penggilingan gabah/beras. Kementerian Sosial dengan peran menetapkan kebijakan bantuan pangan kepada masyarakat berpendapatan rendah, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dengan peran mengkoordinasikan sinkronisasi perumusan dan pelaksanaan kebijakan antar kementerian teknis terkait pangan dan pertanian. dan Kementerian Koordinator Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (PMK) dengan peran mengkoordinasikan kebijakan terkait kerentanan sosial, dampak bencana, pengentasan kemiskinan, dan perlindungan sosial.

Selain koordinasi dengan Kementerian, Perum Bulog melakukan Koordinasi dan Supervisi dengan menyelenggarakan Rapat Dengar Pendapat (RDP) berkala dengan: Komisi IV DPR yang berfokus pada persoalan pangan. dan Komisi VI DPR yang berfokus pada isu

energi. Dengar Pendapat ini merupakan bagian dari fungsi pengawasan DPR untuk memahami dan mengatasi permasalahan yang dihadapi negara, khususnya di bidang pangan dan energi. Meskipun terdapat upaya koordinasi yang ekstensif, Perum Bulog menghadapi tantangan karena kebijakan sektoral yang seringkali tidak terintegrasi dan mencerminkan kepentingan spesifik masing-masing kementerian dan bukannya tujuan nasional yang terpadu. Contohnya adalah konflik antara Kementerian Perdagangan dan Kementerian Pertanian terkait kebijakan impor pada tahun 2015 hingga 2018. Dengan memastikan bahwa kebijakan pangan terkoordinasi dengan baik dan dilaksanakan secara konsisten, Perum Bulog dapat mencapai misinya dalam menjaga ketahanan pangan, menstabilkan harga, dan mendukung kesejahteraan petani dan konsumen dengan lebih baik.

Perum Bulog memiliki 2 (dua) segmen bisnis untuk mendukung kesejahteraan petani dan konsumen, yaitu segmen Pelayanan Publik/*Public Service Obligation* (PSO) dan segmen komersial. Segmen Pelayanan Publik (PP) atau *Public Service Obligation* (PSO) dari Pemerintah berupa stabilisasi harga untuk melindungi konsumen dan produsen dan *supply management* berbagai komoditas pangan utama terintegrasi dari sisi hulu hingga ke hilir di seluruh wilayah Indonesia. Dengan dasar hukum berupa Peraturan Presiden No. 48 Tahun 2016 yang berisi penugasan Perum Bulog untuk menjaga ketahanan pangan nasional, Peraturan Presiden No. 20 Tahun 2017 yang mengubah peraturan sebelumnya yang berlaku sementara pada bulan Februari sampai dengan Agustus 2017 dan Instruksi Presiden No. 5 Tahun 2015 yang berisi pedoman pengadaan dan distribusi gabah/beras, diperbarui pada bulan Maret 2020 dengan Peraturan Menteri Perdagangan No. 24. Komoditas penugasan yang ditangani Perum Bulog di tahun 2020 terutama adalah beras yang direalisasikan melalui penyerapan di sisi hulu untuk kemudian disalurkan di sisi hilir dalam alur yang terintegrasi. Proses kerja terintegrasi ini relatif lebih efisien dan efektif dalam menjaga stabilitas harga ditingkat produsen dan konsumen karena dalam 1 (satu) rangkaian kerja telah memberi efek di sepanjang rantai pasok beras. Selain itu, Perum Bulog juga melaksanakan usaha-usaha lain berupa kegiatan Komersial. Berdasarkan cakupan kegiatannya Komersial dibagi menjadi 2 (dua), yaitu: Perdagangan, Unit Bisnis dan Anak Perusahaan.

Pada tahun 2021, Perum Bulog berupaya melakukan reorientasi fokus bisnis dari fokus bisnis pada segmen PSO (*Public Service Obligation*/kewajiban pelayanan publik) dengan cara mendukung pemerintah untuk memastikan ketersediaan, keterjangkauan pangan bagi konsumen dan mendukung kesejahteraan petani ke segmen komersial yang bersinergi dengan PSO (*Public Service Obligation*), yang dilakukan melalui *high capital investment* pada infrastruktur penyimpanan, pengolahan, ERP (*Enterprise Resource Planning*) dan digitalisasi sistem *warehousing*. Hal ini dilakukan dalam rangka mewujudkan kontrol dan sinergi pada seluruh rantai nilai serta memperkuat fungsi perencanaan dan *market intelligence* yang dimiliki Perum Bulog.

Dalam mewujudkan hal tersebut, Perum Bulog mengambil langkah signifikan dalam mengelola sumber daya manusia. Perum Bulog melakukan upaya rekrutmen dan promosi internal agar selaras dengan tujuan strategisnya untuk memastikan stabilitas harga komoditas pokok dan mengembangkan kepemimpinan dalam perusahaan. Upaya perekrutan pegawai baru yang dilakukan Perum Bulog pada tahun 2021 dengan merekrut 126 pegawai baru (sekitar sepertiga dari total 4.421 karyawan merupakan Gen Y, yang lahir di tahun 1980-an dan sebagian besar memulai karir mereka pada awal tahun 2002-an) dengan berbagai latar belakang pendidikan, mulai dari sekolah menengah atas hingga sarjana. Inisiatif rekrutmen ini sejalan dengan tujuan strategis Perum Bulog untuk mendukung dan menjamin stabilitas harga bahan pokok dengan tetap fokus pada pengembangan kepemimpinan.

Adanya Demografi Karyawan, menunjukkan jumlah karyawan Perum Bulog dari tahun 2018 hingga 2022. Selama periode tersebut, jumlah karyawan mengalami beberapa perubahan. Pada tahun 2019 jumlah karyawan Perum Bulog mengalami kenaikan karena adanya rekrutmen yang dilakukan, sedangkan dari tahun 2020-2022 jumlah karyawan mengalami penurunan. Penurunan tersebut diakibatkan karena adanya pemberhentian karyawan seperti pengunduran diri, meninggal dunia, serta memasuki batas usia pensiun (56 tahun). Perubahan jumlah karyawan ini mencerminkan penyesuaian yang dilakukan Perum Bulog dalam menghadapi berbagai tantangan dan kebutuhan operasional.

Selain itu terdapat penurunan jumlah karyawan pada jenjang IV dari tahun 2019-2022. Hal tersebut dikarenakan adanya evaluasi kinerja pada Unit Bisnis Industri (2022) yang menyebabkan beberapa unit dinonaktifkan dan para personilnya dialih tugaskan. Berdasarkan latar belakang pendidikan, dari tahun 2028-2022 karyawan Perum Bulog masih didominasi oleh karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA / SMK dan Strata 1. Hal ini disebabkan karena perusahaan melakukan penyesuaian ijazah bagi karyawan yang telah memenuhi persyaratan dan perekrutan dengan kualifikasi minimal pendidikan SMA / SMK dengan tujuan penempatan di bagian operasional seperti gudang, pemasaran/penjualan serta teknis administrasi. Sementara perekrutan dengan kualifikasi Sarjana (S1) dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dengan kemampuan manajerial baik di lapangan maupun di kantor.

Berdasarkan gender atau jenis kelamin, karyawan Perum Bulog didominasi oleh karyawan laki-laki. Walaupun demikian, Perum Bulog menjamin adanya kesempatan dan kesetaraan yang sama bagi karyawan laki-laki maupun perempuan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki untuk mengembangkan karir dan berkontribusi pada perusahaan. Karyawan Perum Bulog didominasi oleh karyawan dengan rentang usia ≤ 25 - 35 tahun. Hal ini menunjukkan potensi perkembangan Perum Bulog di masa depan yang diisi oleh talent-talent muda. Kenaikan jumlah karyawan terlihat di rentang usia 26-30 tahun, disisi lain terdapat penurunan yang signifikan jumlah karyawan dengan rentang usia dibawah 25 tahun. Lima tahun ke depan diperkirakan generasi Y akan mendominasi dalam angkatan kerja, dengan komposisi yang dipengaruhi oleh masa pensiun dan rekrutmen baru, dengan rata-rata 126 karyawan per tahun. Proyeksi ini, berdasarkan Laporan Tahunan Perum Bulog tahun 2021, mencerminkan pergeseran demografi yang sedang berlangsung dan lanskap ketenagakerjaan yang terus berkembang (diolah dari *Annual Report* Perum Bulog, 2021). Upaya promosi internal yang dilakukan Perum Bulog dengan mengangkat 50 orang pada level Asisten Manajer, 20 orang pada level Manajer dan pengembangan kepemimpinan untuk membangun kader kepemimpinan yang kuat dan memastikan manajemen yang efektif di seluruh organisasi. Meski ada upaya proaktif dalam penyerapan tenaga kerja, jumlah pegawai Perum Bulog pada tahun 2022 secara keseluruhan mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya yang berjumlah 4.412 karyawan (diolah dari *Annual Report* Perum Bulog, 2022).

Perum Bulog mengedepankan keberlangsungan regenerasi kepemimpinan melalui *Talent Management System* yang dimilikinya. Sistem ini dirancang untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan dan dilaksanakan melalui serangkaian kegiatan pendidikan dan pelatihan. Fokus utamanya adalah mempersiapkan pemimpin yang akan mengambil posisi penting dalam organisasi. Pendekatan strategis ini disorot dalam Laporan Tahunan Perum Bulog tahun 2021, yang menunjukkan komitmen organisasi dalam membina dan mengembangkan generasi pemimpin masa depan di perusahaan. (*Annual Report* Perum Bulog, 2021). Selain sistem yang disiapkan, Generasi Baby Boomer dan Generasi X memiliki peran penting dalam mendidik Generasi Milenial terutama mengenai pengalaman mereka. Generasi Baby Boomer dan

Generasi X mengembangkan pengalaman yang berfokus pada peningkatan perekrutan, mempertahankan karyawan, meningkatkan kinerja, dan mencapai kesuksesan organisasi. “Kemenangan di masa depan bagi Generasi Milenial akan sangat dipengaruhi oleh cara mereka dipersiapkan untuk menjadi pemimpin di masa depan saat ini” (Sujansky dan Ferri-Reed, 2009, hlm. 159).

Munculnya pemimpin Generasi Y (Gen Y) sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan semakin kompleksnya proses industri. Para pemimpin Generasi Y (Gen Y) dipandang penting untuk membimbing organisasi mencapai tujuan dan sasaran strategis mereka dalam lingkungan yang berubah dengan cepat (Dwyer, 2009). Para pemimpin Generasi Y menghadapi tugas rumit dalam mengelola tenaga kerja multi-generasi, di tengah percepatan perkembangan teknologi dan berkembangnya hubungan sosial. Tantangan utama dan tanggung jawab Pemimpin Generasi Y berupa: integrasi teknologi, teknologi yang berkembang pesat seiring dengan kemampuan pemimpin Generasi Y dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan mendorong inovasi. Mereka diharapkan memanfaatkan alat teknologi untuk menyederhanakan proses dan meningkatkan komunikasi di berbagai tingkat organisasi dalam menjalankan tugas mereka.

Para pemimpin Generasi Y menghadapi tugas kompleks dalam mengelola tenaga kerja multi-generasi yang mencakup generasi Generasi X, generasi mereka sendiri dan generasi Z yang menghadirkan tantangan unik. Pemimpin generasi Y harus memupuk lingkungan kolaboratif yang menjembatani kesenjangan generasi, mendorong kerja tim dan saling menghormati di antara karyawan dari berbagai kelompok umur. Tantangan tersebut berupa, kesenjangan teknologi, membina kolaborasi di antara berbagai kelompok umur, dan beradaptasi terhadap perubahan organisasi yang cepat (Kupperschmidt, 2006).

Perubahan organisasi yang cepat mengharuskan pemimpin Generasi Y bersikap fleksibel dan adaptif. Mereka perlu memandu timnya melalui transisi secara efektif, memastikan bahwa perubahan diterapkan dengan lancar dan karyawan tetap terlibat dan termotivasi, hal tersebut akan menghasilkan tempat kerja yang dinamis bagi tenaga kerja. Pemimpin generasi Y perlu menyeimbangkan keragaman kebutuhan bagi tenaga kerja tiap generasi. Pemimpin generasi Y harus mengakui dan menghormati preferensi tiap generasi, memberikan kesempatan untuk pengembangan karir dan menunjukkan loyalitas kepada karyawannya, hal tersebut akan memupuk hubungan jangka panjang antar tenaga kerja (Tulgan, 2004).

Tenaga kerja Generasi X mengutamakan otonomi dan fleksibilitas dalam perencanaan karir mereka. Para pemimpin generasi Y harus memberdayakan para karyawannya dengan menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel dan mendorong pengambilan keputusan yang independen (McDonald, 2008). Pemimpin Generasi Y memerlukan keterampilan dalam memimpin tenaga kerja multi-generasi, seperti komunikasi yang efektif. Komunikasi yang jelas dan efektif sangat penting untuk menjembatani kesenjangan generasi. Pemimpin generasi Y harus terampil dalam menyampaikan informasi dan harapan kepada berbagai kelompok umur, menggunakan berbagai saluran komunikasi untuk menjangkau seluruh karyawan secara efektif.

Selain keterampilan, pemimpin generasi Y perlu akan kesadaran berorganisasi agar dapat memahami dinamika yang terjadi di lingkungan kepemimpinannya. Kesadaran akan budaya dan dinamika organisasi sangatlah penting. Para pemimpin Generasi Y perlu memahami karakteristik dan motivasi unik dari setiap kelompok generasi untuk menerapkan strategi yang selaras dengan nilai-nilai mereka dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Pemimpin Generasi Y dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan menjadi pemimpin yang sukses perlu menyesuaikan strategi kepemimpinan mereka untuk

memenuhi kebutuhan generasi yang berbeda. Hal ini melibatkan pendekatan yang serba bisa, menggunakan perpaduan teknik kepemimpinan tradisional dan modern untuk menginspirasi dan memimpin tim mereka.

Generasi Y membawa perspektif baru yang dapat memperkaya organisasi, meskipun transisi ini juga memerlukan penyesuaian untuk mengintegrasikan nilai-nilai dan motivasi yang berbeda ke dalam struktur yang sudah ada. Perusahaan dapat memanfaatkan potensi generasi Y untuk mendorong pertumbuhan inovasi dan kesuksesan perusahaan jangka panjang. Generasi Y, atau *milenial*, menghadapi tantangan dan peluang khusus dalam memimpin Generasi Baby Boomers dan Generasi X di tempat kerja. Berdasarkan penelitian oleh Easton dan Steyn (2022), ada dua pendekatan kepemimpinan yang penting bagi Generasi Y untuk menjadi pemimpin yang efektif: kepemimpinan pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan pemberdayaan berarti memberi kebebasan kepada anggota tim untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, sedangkan kepemimpinan transformasional berfokus pada memotivasi dan menginspirasi anggota tim melalui visi dan tujuan yang menarik (Easton & Steyn, 2022). Untuk menghadapi perbedaan generasi di tempat kerja, Generasi Y perlu melakukan beberapa upaya utama.

Untuk memahami bagaimana Generasi Y dapat efektif dalam memimpin di masa depan, penting untuk mempertimbangkan teori-teori manajemen perubahan yang relevan. Burnes (2000) mengkaraktirasi perubahan sebagai proses yang kompleks, bertingkat, dan lintas organisasi yang terjadi secara berulang-ulang dari waktu ke waktu, yang melibatkan serangkaian proyek. Sebaliknya, Berger (1994) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai proses berkelanjutan untuk menyelaraskan organisasi dengan pasar, melaksanakannya secara responsif, dan memastikan persaingan yang efektif. Manajemen perubahan organisasi, menurut perspektif ini, memerlukan eksperimen dan adaptasi berkelanjutan untuk menyelaraskan kemampuan organisasi dengan persyaratan dinamis lingkungan.

Lichtenstein (2000) mengadopsi pendekatan transformatif terhadap perubahan organisasi, menggunakan model perubahan sistem adaptif kompleks yang mencakup tiga tahap: peningkatan organisasi, ketegangan dan ambang batas yang sesuai, dan konfigurasi yang muncul. McDonald (2000), dalam "*Managing Rapid Change*," membedakan antara perspektif teoritis dan praktis mengenai perubahan organisasi, dengan menerapkan konsep survival of the fittest. Vaill (1989) menekankan bahwa organisasi gagal mengadaptasi penghapusan risiko dari persaingan, sehingga menggarisbawahi pentingnya manajemen perubahan.

Bagi pemimpin Generasi Y, pengalaman hidup menawarkan wawasan tentang bagaimana teknologi berdampak pada hubungan sosial virtual mereka dan tantangan, seperti isolasi, yang muncul dalam hubungan virtual tersebut (Vega & Brennan, 2000). Selain itu, penelitian DeRosa et al. (2004) mengeksplorasi bagaimana komunikasi virtual, yang difasilitasi oleh berbagai bentuk teknologi, mempengaruhi kepercayaan dan kinerja tim. Wawasan ini menggarisbawahi pentingnya manajemen perubahan dalam menavigasi pergeseran teknologi dan sosial, khususnya bagi para pemimpin Generasi Y.

Gen Y mewakili kelompok pemimpin organisasi masa depan, yang dicirikan oleh perspektif, nilai, dan motivasi yang berbeda dibandingkan dengan pemimpin generasi sebelumnya, khususnya generasi Baby Boomer dan Gen X yang lahir pada tahun 1960an. Perbedaan-perbedaan ini berasal dari tantangan unik yang dihadapi setiap generasi, yang mendorong para pemimpin untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan pada zamannya.

Proses dan pola regenerasi kepemimpinan generasi Y melibatkan pewarisan tongkat estafet kepemimpinan dari generasi sebelumnya. Ketika para pemimpin generasi Baby

Boomers dan Gen X mewariskan peran mereka, para pemimpin Generasi Y siap untuk menghadapi tantangan kontemporer dengan serangkaian nilai dan pendekatan mereka sendiri. Pergeseran generasi ini mencerminkan sifat kepemimpinan yang dinamis, beradaptasi dengan kebutuhan dan kompleksitas yang terus berkembang di setiap era. Ketika Generasi Y mengambil posisi kepemimpinan, perspektif dan strategi mereka diharapkan dapat membentuk lanskap organisasi dalam menanggapi tantangan dan peluang yang spesifik pada masanya.

Gen Y bukan sekadar segmen angkatan kerja muda, mereka adalah anggota integral dari kelompok multi-generasi. Yang membedakan Gen Y adalah pengalaman unik mereka dalam mempercepat transisi, baik dalam hal perkembangan teknologi yang pesat maupun perbedaan dalam hubungan sosial. Ketika kesadaran organisasi beradaptasi terhadap perubahan yang cepat ini, para pemimpin Gen Y muncul untuk menavigasi dan mengelola karakteristik yang berbeda dari Generasi *Baby Boomer* dan Gen X.

Generasi *Baby Boomer*, yang dicirikan dengan etos kerja yang kuat (Kupperschmidt, 2006), secara tradisional menekankan hubungan kerja jangka panjang (Tulgan, 2004). Di sisi lain, anggota Gen X, yang dikelola oleh pemimpin Gen Y, mencari otonomi dalam merencanakan karier mereka (McDonald, 2008). Tantangan bagi para pemimpin Generasi Y terletak pada upaya menjembatani kesenjangan generasi ini secara efektif, mengenali dan mengintegrasikan nilai-nilai dan harapan Generasi *Baby Boomer* dan Generasi X ke dalam lanskap organisasi yang berubah dengan cepat.

Terbukti bahwa Perum Bulog secara strategis berfokus pada pengembangan model kepemimpinan masa depan untuk menjamin kelangsungan keberhasilan organisasi dengan tetap memprioritaskan kebutuhan organisasi dan karyawannya. Penekanan pada persiapan munculnya Generasi Y (Gen Y) sebagai pemimpin di abad ke-21 menunjukkan pendekatan yang berpikiran maju. Mengatasi gaya keterlibatan dan perilaku sosial yang terus berubah dalam konteks angkatan kerja multi-generasi merupakan aspek penting dari inisiatif ini (Levit, 2009). Pendekatan ini mengakui dampak perbedaan generasi terhadap dinamika kepemimpinan dan menggarisbawahi komitmen organisasi terhadap kemampuan beradaptasi dan inklusivitas dalam strategi pengembangan kepemimpinannya.

Dengan adanya pendekatan strategis ini, Perum Bulog, menekankan perlunya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi lanskap bisnis yang berubah dengan cepat. Pendekatan ini juga menyoroti pentingnya menumbuhkan budaya organisasi yang inklusif dan adaptif untuk menavigasi kompleksitas lingkungan bisnis yang terus berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang progresif merupakan elemen penting bagi Perum Bulog untuk berkembang dalam lingkungan yang dinamis dan tetap relevan dengan harapan generasi sekarang dan masa depan.

Dalam konteks kepemimpinan Gen Y di Perum Bulog, poin-poin yang diuraikan menunjukkan upaya strategis untuk memperoleh wawasan tentang pengalaman mereka, perspektif, dan konsep terkait pola kepemimpinan dan manajemen perubahan khusus untuk Gen Y. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan kesadaran dalam organisasi tentang perlunya mengembangkan pemimpin generasi Y di masa depan yang dapat secara efektif memelihara, mengembangkan, dan mengintegrasikan hubungan sosial dalam kerangka organisasi.

Perum Bulog dapat memberdayakan para pemimpin Generasi Y untuk tidak hanya memahami perbedaan generasi sosial dalam organisasi namun juga memanfaatkannya untuk kepentingan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini mengakui bahwa tenaga kerja multi-generasi yang beragam dapat menjadi aset berharga dan sumber keunggulan kompetitif, terutama dalam menghadapi perubahan teknologi yang pesat.

2. METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Bagian ini menjelaskan pendekatan penelitian kualitatif, untuk menggambarkan pengalaman hidup Gen Y di Perum Bulog Kanwil Bali dalam memimpin, memberikan kontribusi yang optimal dan mewujudkan target pengembangan pegawai khususnya pada aspek kepemimpinan di Perum Bulog Kanwil Bali.

Strategi Penelitian

Tiga strategi penelitian meliputi metode kualitatif, kuantitatif dan campuran. Dalam setiap kategori penelitian, terdapat berbagai model yang memandu desain penelitian. Creswell (2009) menekankan pentingnya mempertimbangkan seluruh kemungkinan pengumpulan data dan memprioritaskan metode-metode ini berdasarkan (a) sifat yang telah ditentukan sebelumnya, (b) penggunaan pertanyaan tertutup versus terbuka, dan (c) fokus pada analisis data numerik versus non-numerik.

Fenomena

Fenomena dalam penelitian ini adalah pengalaman hidup individu Generasi X, Y dan Z yang terlibat dalam estafet kepemimpinan Gen Y di Perum Bulog Kanwil Bali. Melalui lensa fenomenologis, peneliti berusaha memahami struktur kesadaran yang mendasari pengalaman kepemimpinan individu.

Landasan Filsafat

Proses penelitian kualitatif dipengaruhi oleh ide-ide filosofis, oleh karenanya perlu diidentifikasi. Pandangan dunia seorang peneliti menginformasikan kepada pembaca mengenai “orientasi umum mereka terhadap dunia dan sifat penelitian” (Creswell, 2009, hlm. 6). Orientasi ini kemudian memandu proses penelitian.

Pengumpulan Data

Populasi penelitian ini adalah Generasi X, Y dan Z Karyawan Perum Bulog Kanwil Bali. Responden terdiri dari 2 Karyawan Perum Bulog generasi X, 2 Karyawan Perum Bulog generasi Y, dan 2 Karyawan Perum Bulog generasi Z. Masing-masing individu ini pernah mengalami fenomena penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan enam orang partisipan. Keberhasilan penelitian ini terwujud dari hasil wawancara partisipan yang mendalam dan deskriptif. Pertanyaan wawancara bersifat luas dan terbuka untuk mendorong partisipasi berbagi cerita rinci tentang pengalaman mereka. Protokol wawancara diperlukan untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam tentang pengalaman yang dialami oleh partisipan, hal ini berfungsi untuk memfasilitasi pengumpulan data yang mendalam tentang partisipan yang mengalami fenomena tertentu dengan menekankan makna pribadi yang partisipan berikan pada pengalaman tersebut.

Analisis Data

Analisis data melibatkan interpretasi teks dan data terkait. Dalam hal ini, prosesnya melibatkan pengumpulan data yang dihasilkan oleh pertanyaan terbuka dari informasi yang ditawarkan oleh peserta. Interpretasi reflektif terhadap teks kemudian digunakan untuk mencapai pemahaman yang lebih lengkap dan bermakna. Penafsiran ini mencakup deskripsi pengalaman yang tampak, serta analisis yang mendasarinya kondisi yang menjelaskan pengalaman tersebut. Creswell (2007) merangkum analisis penelitian fenomenologis sebagai berikut: (a) menganalisis pernyataan penting; (b) menghasilkan satuan (tema) yang bermakna; dan (c) mengembangkan esensi deskripsi.

Strategi Verifikasi

Penelitian Kualitatif dilakukan untuk menghasilkan hasil yang lebih realistis dan kredibel, untuk itu penelitian kualitatif bertanggung jawab memasukkan prosedur reliabilitas dan strategi validitas ke dalam penelitian mereka. Creswell (2009) menjelaskan dalam membangun kredibilitas penelitian kualitatif setidaknya menggunakan dua strategi validasi. Penelitian ini menggunakan tiga strategi validasi (a) pengecekan anggota, (b) klarifikasi, dan (c) deskripsi yang kaya dan rinci).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendahuluan

Penelitian ini fokus pada pemahaman dan pendeskripsian pengalaman kepemimpinan Gen Y di Perum Bulog Kanwil Bali. Partisipan menjelaskan pengalaman mereka dipimpin oleh Generasi Y sebagai karyawan Perum Bulog Kanwil Bali. Pertanyaan utama dalam penelitian ini adalah: Bagaimana Kepemimpinan Pemimpin Generasi Y di Perum Bulog Kanwil Bali?

Sub-pertanyaan yang memandu penelitian ini adalah:

- Apa yang paling Anda rasakan saat dipimpin oleh seseorang dari Generasi Y?
- Bagaimana Gen Y sebagai pemimpin menciptakan sinergi antar anggota tim lintas generasi?
- Bagaimana pemimpin Gen Y mendorong pertumbuhan dan pengembangan Anda sebagai karyawan?
- Bagaimana pemimpin Generasi Y di Perum Bulog Kanwil Bali berperan sebagai representasi organisasi dalam hubungan internal dan eksternal?
- Bagaimana pemimpin Generasi Y membangun kepercayaan dalam tim dan dengan kolega dari generasi yang berbeda?
- Apa makna kepemimpinan Gen Y bagi Anda secara pribadi?

Partisipan yang diwawancarai membagikan pengalaman pribadi mereka dipimpin oleh Generasi Y di Perum Bulog Kanwil Bali. Pengalaman partisipan dimulai dari hari pertama dipimpin oleh Generasi Y dan berlanjut hingga saat ini. Setiap partisipan mengalami kejadian unik saat mereka dipimpin oleh Generasi Y. Sepanjang percakapan, partisipan menjawab secara detail. Tema dan subtema muncul saat proses wawancara berlangsung.

Partisipan

Partisipan pada penelitian ini adalah Generasi X, Y, dan Z yang dipimpin Generasi Y di Perum Bulog Kanwil Bali. Pemilihan partisipan dilakukan secara acak dengan ketentuan pernah dipimpin oleh Generasi Y. Enam orang mewakili Generasi X, Y, dan Z dalam penelitian ini. Generasi X yang lahir tahun 1965, Generasi Y yang lahir tahun 1981, dan Generasi Z yang lahir tahun 1995. Sehingga fokus populasi partisipan pada penelitian ini lebih homogen.

Tema dan Subtema

Delapan tema utama yang ditemukan selama proses analisis data, berikut tema utamanya: (a) Persepsi Lintas Generasi, (b) Relasi Kerja, (c) Tantangan Struktur, (d) Resolusi Konflik, (e) Pemberdayaan, (f) Representasi Organisasi, (g) Budaya Kerja, dan (h) Makna Kdan Harapan

Persepsi Lintas Generasi merupakan tema pertama yang muncul, menggambarkan pandangan dan pengalaman partisipan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin Generasi Y di Perum Bulog Kanwil Bali. Perbedaan latar belakang usia dan pengalaman mempengaruhi cara setiap individu memahami, merespon, dan menilai kepemimpinan Generasi Y dalam konteks kerja sehari-hari.

“Kalau menurut saya, pemimpin Gen Y itu lebih cepat tanggap, terbuka, dan tidak kaku... Tapi memang, kadang jadi kurang disiplin menurut saya yang dari generasi X.”

—Bapak T (Gen X)

“Saya merasa lebih nyaman dengan gaya mereka. Tidak terlalu formal, tapi tetap tegas kalau ada deadline.” —R (Gen Z)

Relasi Kerja merupakan tema kedua yang muncul, menggambarkan pengalaman nyata serta dinamika sosial dan profesional antara pemimpin Generasi Y dan anggota tim yang berasal dari beragam latar belakang usia (Generasi X, Y, dan Z) di lingkungan kerja Perum Bulog Kanwil Bali.

“Saya merasa lebih nyambung karena mereka terbuka. Tapi kadang juga terlalu santai kalau rapat, jadi suka molor.” —Bapak A (Gen X)

“Pemimpin Gen Y menurut saya punya cara kerja yang lebih kolektif, semua diajak diskusi. Jadi saya merasa dihargai meskipun masih baru.” —N (Gen Z)

Tantangan Struktur Menggambarkan berbagai bentuk hambatan, tekanan, dan penyesuaian yang dihadapi oleh pemimpin Generasi Y saat menjalankan perannya dalam struktur organisasi BUMN yang cenderung formal, birokratis, dan hierarkis, seperti di Perum Bulog Kanwil Bali. Perspektif dari partisipan menunjukkan bahwa dinamika ini tidak hanya berdampak pada efektivitas kepemimpinan, tetapi juga pada proses kolaborasi dan pengambilan keputusan.

“Ide-ide dari pemimpin Gen Y sebenarnya bagus, tapi seringkali terhambat karena prosedur kantor yang harus berlapis-lapis.” —Bapak T (Gen X)

“Kadang mereka kelihatan bingung juga karena harus mengikuti sistem lama, padahal niatnya mau bikin cara baru yang lebih cepat.” —Bapak D (Gen Y)

“Saya lihat pemimpin muda butuh waktu untuk bisa dipercaya oleh senior. Harus membuktikan dulu lewat hasil kerja.” —Bapak A (Gen X).

Resolusi Konflik merupakan tema keempat yang muncul, menggambarkan cara-cara yang diterapkan oleh pemimpin Generasi Y dalam menciptakan kerja sama lintas generasi, serta menangani perbedaan pandangan dan konflik yang terjadi dalam tim. Dalam konteks Perum Bulog Kanwil Bali yang melibatkan berbagai generasi dalam satu lingkungan kerja, peran pemimpin Gen Y menjadi krusial dalam menjaga harmoni dan efektivitas tim.

“Pemimpin kami cukup sabar mendengar semua pihak kalau ada masalah. Tidak langsung menyalahkan, tapi ajak bicara baik-baik.” —Bapak H (Gen Y).

“Kadang kami beda pendapat, tapi beliau biasa kumpulkan kami untuk bicara, jadi tidak berlarut-larut konfliknya.” —Bapak T (Gen X).

“Saya merasa semua orang dilibatkan. Tidak peduli kamu muda atau tua, kalau ada ide atau masalah tetap diajak ngobrol.” —R (Gen Z)

Pemberdayaan menggambarkan bagaimana pemimpin Generasi Y mendorong pertumbuhan, peningkatan kompetensi, serta motivasi kerja bagi anggota tim lintas generasi di lingkungan Perum Bulog Kanwil Bali. Gaya kepemimpinan yang mendorong otonomi, pengakuan, dan pengembangan personal menjadi ciri yang menonjol dalam penelitian ini.

“Saya pernah ditugaskan mengelola kegiatan sendiri, dan itu membangun kepercayaan diri saya. Dia percaya saya bisa.” —N (Gen Z).

“Pemimpin saya tidak pelit ilmu. Malah dia ajak kami ikut pelatihan dan ikut belajar bareng soal aplikasi baru.” —Bapak H (Gen Y).

“Kalau ada ide, boleh disampaikan. Bahkan pernah ide saya dijadikan bahan rapat. Itu bikin saya merasa dihargai.” —Bapak A (Gen X).

Representasi Organisasi menggambarkan bagaimana pemimpin Generasi Y memposisikan dirinya sebagai perwakilan organisasi, baik dalam konteks internal maupun eksternal, termasuk dalam menjaga citra, membangun kepercayaan pemangku kepentingan, dan

memperkuat reputasi Perum Bulog Kanwil Bali. Kepemimpinan Gen Y dinilai membawa pendekatan yang lebih modern, komunikatif, dan strategis dalam mempresentasikan organisasi.

“Saya lihat beliau sangat luwes saat berhadapan dengan mitra dari luar. Tetap profesional tapi nggak kaku.” —Bapak T (Gen X)

“Pemimpin dari Gen Y membawa wajah baru bagi instansi ini. Lebih responsif, dan gaya komunikasinya cocok dengan zaman sekarang.” —N (Gen Z)

“Kalau ada isu, mereka cepat tanggap dan mencoba menyampaikan informasi secara terbuka. Itu yang membuat kami merasa aman sebagai tim.” —Ibu D (Gen Y)

Budaya kerja menggambarkan bagaimana pemimpin Generasi Y membangun dan menjaga kepercayaan dalam lingkungan kerja yang multigenerasi, serta pendekatan yang mereka gunakan untuk menciptakan budaya organisasi yang terbuka, inklusif, dan saling menghargai di Perum Bulog Kanwil Bali. Kepercayaan menjadi landasan penting bagi produktivitas dan keharmonisan tim lintas usia.

“Saya merasa percaya pada pemimpin saya karena beliau selalu terbuka, tidak ada yang disembunyikan. Kami tahu posisi kami.” —R (Gen Z)

“Kalau ada masalah, beliau tidak langsung marah. Tapi justru diajak bicara, diberi kesempatan untuk menjelaskan. Itu membuat saya percaya dan nyaman.” —Bapak H (Gen Y)

“Saya percaya karena dia konsisten. Tidak pilih kasih antara yang muda dan yang senior.” —Bapak T (Gen X)

Makna dan Harapan menggambarkan refleksi pribadi para responden terhadap pengalaman mereka dipimpin oleh Generasi Y, serta harapan terhadap arah kepemimpinan lintas generasi ke depan di lingkungan Perum Bulog Kanwil Bali. Narasi ini mencerminkan kesadaran kolektif akan pentingnya adaptasi, kolaborasi, dan kesinambungan dalam pola kepemimpinan di tengah dinamika perubahan generasi.

“Menurut saya, pemimpin Gen Y memberi warna baru dalam organisasi. Tapi mereka tetap harus mau belajar dari senior.” —Bapak T (Gen X)

“Saya optimis, Gen Y bisa membawa BULOG jadi lebih maju. Asal tidak melupakan budaya organisasi yang sudah ada.” —Ibu D (Gen X)

“Ke depan saya berharap ada lebih banyak kerja sama, bukan persaingan antargenerasi. Semua bisa saling isi.” —N (Gen Z)

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai kepemimpinan Generasi Y dalam konteks organisasi multigenerasi di Perum Bulog Kanwil Bali. Kepemimpinan Generasi Y di Perum Bulog Kanwil Bali dinilai memiliki pengaruh strategis dalam membentuk

lingkungan kerja yang modern, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan zaman. Gaya kepemimpinan Gen Y yang komunikatif, partisipatif, adaptif terhadap teknologi, dan non-hirarkis secara umum diapresiasi, meskipun respons lintas generasi menunjukkan perbedaan persepsi yang signifikan. Generasi X mengapresiasi keterbukaan dan fleksibilitas, namun mengkritisi kurangnya ketegasan dan struktur formal. Generasi Y menempatkan diri sebagai mediator antara tradisi dan inovasi, sedangkan Generasi Z merasa nyaman dengan gaya suportif yang memberikan ruang untuk pengembangan diri, walau tetap membutuhkan arahan yang jelas.

Kepemimpinan Gen Y membangun relasi kerja lintas generasi melalui dialog terbuka, empati, dan kepercayaan, mendorong terciptanya budaya kerja yang inklusif dan suportif. Mereka tidak hanya menjadi atasan, tetapi juga mentor dan fasilitator yang mendorong otonomi, inovasi, dan pengembangan diri. Mereka berperan penting dalam: mengelola konflik antar generasi secara personal dan solutif, meningkatkan citra organisasi melalui pendekatan digital, responsif, dan relevan dengan tuntutan publik muda dan menumbuhkan motivasi dan rasa memiliki dalam tim melalui pendekatan kepemimpinan yang humanis. Ketegangan yang muncul lebih dipicu oleh perbedaan nilai dan harapan profesionalisme antar generasi daripada kelemahan gaya kepemimpinan Gen Y itu sendiri. Dengan pendekatan dialogis, empatik, dan berbasis kepercayaan, pemimpin Gen Y berhasil membangun relasi kerja yang harmonis dan inklusif, menciptakan iklim kerja kolaboratif dan adaptif.

Pemimpin Gen Y berperan sebagai mentor dan fasilitator yang memberi otonomi dan mendorong inovasi, sekaligus mengelola konflik dengan pendekatan solutif dan komunikasi terbuka. Mereka juga memanfaatkan teknologi digital untuk memperkuat komunikasi lintas generasi dan meningkatkan citra organisasi yang semakin relevan dengan perkembangan sosial dan teknologi. Meskipun menghadapi hambatan struktural seperti birokrasi dan budaya kerja konservatif, pemimpin Gen Y menunjukkan kapasitas untuk menjembatani perbedaan nilai generasi dan memadukan inovasi dengan pelestarian nilai lama. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan Gen Y berkontribusi signifikan dalam pembentukan budaya organisasi yang inklusif, dinamis, dan berkelanjutan, serta menjadi landasan bagi model kepemimpinan lintas generasi yang adaptif di masa depan.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai persepsi Generasi X, Y, dan Z terhadap kepemimpinan Generasi Y di Perum Bulog Kanwil Bali, dapat direkomendasikan beberapa kebijakan strategis sebagai berikut, Perum Bulog Kanwil Bali disarankan untuk mengembangkan program pelatihan yang berfokus pada penguatan keterampilan kepemimpinan adaptif, komunikasi lintas generasi, dan pengelolaan konflik dalam konteks multigenerasi agar pemimpin dapat lebih efektif mengatasi perbedaan nilai dan ekspektasi generasi. Organisasi perlu terus meningkatkan pemanfaatan teknologi komunikasi digital sebagai media untuk memperkuat interaksi dan kolaborasi antar generasi dalam tim, sekaligus mempercepat respons terhadap perubahan lingkungan kerja dan tuntutan eksternal. Direkomendasikan adanya evaluasi dan reformasi terhadap budaya birokrasi yang kaku guna menciptakan struktur organisasi yang lebih fleksibel dan responsif, sehingga memberi ruang bagi inovasi dan kreativitas kepemimpinan Generasi Y tanpa mengabaikan aspek stabilitas dan tata kelola. Disarankan dilakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif maupun campuran untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan Gen Y dengan kinerja organisasi dan kepuasan kerja lintas generasi secara lebih komprehensif serta dalam konteks organisasi yang lebih luas. Dan, organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan praktik yang mendukung budaya kerja inklusif dan kolaboratif, yang mampu menghargai perbedaan generasi sekaligus memaksimalkan potensi kontribusi setiap anggota tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Shakha, A. F. (2019). *The Perception of Female Leadership: Impact of Gender and Leader's Qualification on Leader's Effectiveness* (Master's thesis, University of North Florida).
- Annual Report* Perum Bulog. (2018). *Annual Report 2018*. Perum Bulog.
- Annual Report* Perum Bulog. (2019). *Annual Report 2019*. Perum Bulog.
- Annual Report* Perum Bulog. (2020). *Annual Report 2020*. Perum Bulog.
- Annual Report* Perum Bulog. (2021). *Annual Report 2021*. Perum Bulog.
- Annual Report* Perum Bulog. (2022). *Annual Report 2022*. Perum Bulog.
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian*. PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi Revisi). PT. Rineka Cipta.
- Baggot, C. A. (2009). If we build it, they will come. *National Civic Review*, 98(3), 30-33.
- Barker, R. T., & Camarata, M. R. (1998). The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators, and disciplines. *The Journal of Business Communication*, 35(4), 411-429.
- Baumbusch, J. (2010). Semi-structured interviewing in practice-close research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 15(3), 255-258.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader: The Leadership Classic*. Basic Books.
- Berger, L. A. (1994). Change management. In A. Berger, D. Sikora, & L. A. Berger (Eds.), *The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation* (pp. 1-10). McGraw-Hill.
- Berk, R. A. (2013). Multigenerational diversity in the academic workplace: Implications for practice. *Journal of Higher Education Management*, 28(1), 10-23.
- Bryman, A. (2017). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Burnes, B. (2000). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cascio, W. F. (2000). Managing virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.

- Clark, C., & Crossley, S. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 50-64.
- Creswell, J. W. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dawson, S. (1996). *Analyzing Organizations* (3rd ed.). Macmillan Business.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge.
- Decker, P. (2011). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *Qualitative Research* (3rd ed., Vol. 3). Sage Publications.
- DeRosa, D., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Acry, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(3), 219-232.
- Draft, R. L. (2005). *The Leadership Experience*. Thomson South-Western.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13.
- Dwyer, J. R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101-110.
- Easton, C., & Steyn, R. (2023). Millennial leaders and leadership styles displayed in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 31-39.
- Erickson, T. J. (2009, January). Finally, Gen X takes over. *Harvard Business Review*.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. Free Press.
- Gonaim, F. (2014). Leadership in higher education and its implications for Saudi Arabian society. *MIER Journal of Educational Studies, Trends & Practices*, 4(2), 210-217.
- Gonaim, F. (2016). *Effective leadership characteristics and behaviors for female department chairs in higher education in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation).
- Hancock, D. R., Algozzine, B., & Lim, J. H. (2021). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. Guilford Press.

- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Harsiwi. (2001). Hubungan kepemimpinan transformasional dan karakteristik personal pemimpin. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 5(1), 15-25. Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Hasibuan, A. (2012). *Manajemen Perubahan*. CV. Andi Offset.
- Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. (2010). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy* (11th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. William Morrow Paperbacks.
- Hoyt, C. L., & Simon, S. (2024). Social psychological approaches to women and leadership theory. In *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 65-83). Edward Elgar Publishing.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review Magazine*.
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Utomo, K. W. (2002). Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap perilaku citizenship (OCB), kepuasan kerja, dan perilaku organisasi. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 22-30.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior* (3rd ed.). Irwin.
- Kupperschmidt, B. R. (2006). Addressing multigenerational conflict: Mutual respect and carefronting as strategy. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2), Manuscript 3.
- Lakomski, G. (2005). *Managing without Leadership: Towards a Theory of Organizational Functioning*. Emerald Group Publishing.
- Lancaster, L. C. (2004). *When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work*. The Management Forum Series.
- Leavy, P. (2022). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. Guilford Publications.
- Levit, A. (2009). The future world of work: A GenXer's perspective. *The Futurist*, 43(5), 39-44.

- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Moleong, L. J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Lichtenstein, B. B. (2000). Self-organized transitions: A pattern amid the chaos of transformative change. *Academy of Management Executive*, 14(4), 128-141.
- Lofland, J. (1974). Styles of reporting qualitative field research. *American Sociological Review*, 39(3), 101-111.
- Lower, J. (2008). Brace yourself: Here comes generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-84.
- Markplus Institute. (2015). Tips mengelola Gen Y. Retrieved from https://www.markplusinstitute.com/who_we_are/detail_article/33
- Markplus Institute. (2016). *Training: Detail Training*. Retrieved from https://www.markplusinstitute.com/training/detail_training/136
- May, K. A. (1994). Abstract knowing: The case for magic in method. In J. M. Morse (Ed.), *Critical Issues in Qualitative Research Methods* (pp. 10-21). Sage.
- McDonald, J. M. (2000). Managing rapid change: From theory to practice. *Southern Business Review*, 25(1), 22-31.
- McDonald, P. (2008). The multi-generational workforce. *Internal Auditor*, 65(5), 60-67.
- Meister, J., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review*, 88(5), 68-72.
- Miller, R. W., & Washington, K. (2011). *Consumer Behavior*. Richard K Miller & Associates.
- Murphy, S. A. (2007). Leading a multi-generational workforce. *AARP*.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Renaldi, S. N. (2016). *Pemikiran Seorang Manusia*. Tajuk Ganesha.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership Theory and Practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Notter, J. (2005). Why generations matter, and why they don't: The business realities of diversity in the workplace. *Symposium conducted at the meeting of ASAE/Center for Association Leadership*, May 23.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pelton, L. E., & True, S. L. (2004). Teaching business ethics: Why Gen Y? *Marketing Education Review*, 14(3), 59-65.

- Pew Research Center. (2018). Early benchmarks show 'Post-Millennials' on track to be most diverse, best-educated generation yet. Retrieved December 26, 2018, from <https://www.pewsocialtrends.org/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/>
- Porter, D. (2009). A study of the perceptions of female leaders' qualifications, leadership style, and effectiveness among elective and selective leaders (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://digitalcommons.auctr.edu/dissertations/44>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants, Part II: Do they really think differently? *On the Horizon*, 9(6), 1-9.
- Salacuse, J. W. (2006). *Leading leaders: How to manage smart, talented, rich, and powerful people*. AMACOM.
- Sandelowski, M. (1995). Qualitative analysis: What it is and how to begin. *Research in Nursing & Health*, 18(4), 371-375.
- Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y. *Library Management*, 28(6/7), 400-407.
- Snyder, B. (2003). Teams that span time zones face new work rules. *Stanford Business Magazine*, May, 3-15.
- Solomon, M. R. (2009). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Pearson Education Inc.
- Stevens, R. H. (2010). Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research*, 3(3), 77-83.
- Strebel, P. (1996). *Why do employees resist change?* Harvard Business Review, 86-92.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sujansky, J. G. & Ferry-Reed, J. (2009). Keeping the Millennials: *Why companies are losing billions in turnover to this generation—and what to do about it*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Thorne, S. (2008). Data analysis in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 3(3), 68-70.
- Tulgan, B. (2004). Trends point to a dramatic generational shift and the future workforce. *Employment Relations Today*, 30(4), 23-31.
- Vaile, P. B. (1989). *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. Jossey-Bass.
- Vega, G., & Brennan, L. M. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal*

of Organizational Change Management, 13(5), 468-481.

Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Albany: State University of New York Press.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Retrieved from <https://files.liderancaecoaching.webnode.com/200000015-31f5732fb3/mediaF7B-97-randd-leaders-business-yukl.pdf>

Zetlin, M. (1992). Young managers face a generation gap. *Management Review*, 81(1), 10-15.

Zhang, Y., & He, Q. (2024). Neuro-educational leadership: Pioneering educational leadership through neuroscience research. *Future in Educational Research*. <https://doi.org/10.1007/s42467-023-00085-1>