

*"Millennials Who Manage mendorong kita untuk menguji bagaimana nilai dan asumsi kita sendiri memengaruhi pekerjaan dan gaya berkomunikasi kita, dengan fokus menemukan cara untuk bisa bekerja sama."*

—Kendra Puryear, Direktur Pengembangan Orange County United Wa

# MILLENNIALS WHO MANAGE

Mengoptimalkan interaksi multigenerasi  
dan menjadi pemimpin hebat

**CHIP ESPINOZA**  
**JOEL SCHWARZBART**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014  
tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# MILLENNIALS WHO MANAGE

Mengoptimalkan interaksi multigenerasi  
dan menjadi pemimpin hebat

Chip Espinoza  
Joel Schwarzbart

PENERBIT PT ELEX MEDIA KOMPUTINDO

 **KOMPAS GRAMEDIA**



## **MILLENNIALS WHO MANAGE**

By Chip Espinoza and Joel Schwarzbart

Old Tappan, New Jersey 07675

Published by Pearson

Copyright ©2016 by Chip Espinoza and Joel Schwarzbart

ISBN-10: 0-13-487846-9

ISBN-13: 978-0-13-487846-1

All rights reserved

## **MILLENNIALS WHO MANAGE**

Mengoptimalkan interaksi multigenerasi

dan menjadi pemimpin hebat

Oleh Chip Espinoza dan Joel Schwarzbart

Alih bahasa: Rena Widyawinata

Hak Cipta Terjemahan Indonesia

©2018 Penerbit PT Elex Media Komputindo

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Diterbitkan pertama kali oleh:

Penerbit PT Elex Media Komputindo

Kelompok Gramedia-Jakarta

Anggota IKAPI, Jakarta

718060851

ISBN 978-602-04-6148-9

978-602-04-6149-6 (digital)

Business

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Dicetak oleh Percetakan PT GRAMEDIA, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab percetakan



# DAFTAR ISI

<b>Bab 1</b>	<b>Sebuah Apriori.....</b>	<b>1</b>
	Mengapa Harus Membaca <i>Millennials Who Manage?</i> .....	3
	Belajar sebagai Cara Hidup .....	5
	Kepemimpinan Manajerial.....	7
	Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Hubungan .....	8
	Stereotip dan Generalisasi .....	8
	Mengatasi Ancaman Stereotip.....	9
	Catatan Akhir .....	11
<b>Bab 2</b>	<b>Bertransisi ke Dalam Manajemen .....</b>	<b>15</b>
	Selamat Datang di Manajemen .....	16
	Apa Kelebihan dari Dipimpin Seseorang yang Berusia di Bawah 35 Tahun?.....	17
	Apa Kelemahan dari Dipimpin Seseorang yang Berusia di Bawah 35 Tahun?.....	19
	Saran Manajemen Apa yang akan Anda Berikan kepada Manajer Berusia di Bawah 35 Tahun?.....	21
	Catatan Akhir .....	23
<b>Bab 3</b>	<b>Mengembangkan Perspektif.....</b>	<b>25</b>
	Konsep Harga Diri sebagai Pola Pikir.....	28
	Menemukan Perspektif? .....	31
	Catatan Akhir .....	31
<b>Bab 4</b>	<b>Menjadi Diri Anda Sendiri.....</b>	<b>33</b>
	Keinginan Menyenangkan Hati Atasan .....	34
	Perbedaan Pendapat dengan Atasan Tak Dapat Dihindari.....	38

Hubungan dengan Rekan Kerja Sebaya Pasti akan Berubah Saat Anda Berada di Jajaran Manajemen .....	39
Orang yang Paling Peduli pada Kita ialah Mereka yang akan Menghalangi Kita .....	42
Pada Dasarnya Organisasi Sangat Mampu Melawan Diferensiasi Diri .....	43
Catatan Akhir .....	45
<b>Bab 5 Jujur kepada Orang Lain .....</b>	<b>47</b>
Tak Masalah Berkumpul dengan Orang Sebaya.....	47
Tak Masalah Berkumpul dengan Orang yang Lebih Tua ...	48
Apa Artinya Menjadi Autentik?.....	48
Mengeksplorasi Riwayat Hidup Anda .....	49
Kembali ke Tempat Asal Anda .....	52
Menghindari Zona Nyaman.....	52
Mencari Umpan Balik yang Jujur.....	54
Tantangan Menjadi Autentik Ketika Beralih Menjalani Peran Baru .....	55
Anda Harus Dipercaya Agar Didengar .....	57
Catatan Akhir .....	58
<b>Bab 6 Perbedaan Generasi: Fakta atau Fiksi?.....</b>	<b>61</b>
Perspektif Kedewasaan .....	62
Perspektif Tahap Kehidupan.....	63
Subkultur Generasi.....	65
Mendefinisikan Generasi.....	67
Generasi Pendiam.....	69
Generasi Baby Boomer .....	70
Generasi X .....	73
Generasi Milenial .....	75



# 1

## SEBUAH APRIORI

**S**ebelum memercayakan karier Anda pada saran kami, penting bagi Anda untuk mengetahui latar belakang kami sehingga berani membuat buku ini. Suatu hari seorang mahasiswa bertanya pada saya, “Apa kualifikasi Anda dalam mengajar kelas ini?” Itu pertanyaan yang bagus dan layak mendapatkan jawaban yang beralasan—dan Anda mungkin ingin mengetahui jawabannya mengingat Anda telah mengeluarkan uang untuk membeli buku kami, meluangkan waktu untuk membaca, dan merenungkan saran kami.

Kami telah mempelajari generasi Milenial sejak mereka memasuki dunia kerja. Disertasi doktoral Chip berjudul *Millennial Integration: Challenges Millennials Face in the Workplace and What They Can Do About Them*. Ia kemudian menerbitkan buku *Managing Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce* pada tahun 2010 dan disusul dengan *Millennials@Work: The 7 Skills Every Twenty-Something (and Their Manager) Needs to Overcome Roadblocks and Achieve Greatness* pada tahun 2014. Buku *Millennials Who Manage* mengombinasikan riset dan pengalaman selama bertahun-tahun yang akan memberikan wawasan mengenai cara pekerja yang lebih tua menerima keberadaan para pekerja yang lebih muda, kemampuan penting yang dibutuhkan untuk mengelola rekan kerja, tantangan yang dihadapi ketika harus memimpin orang-orang yang

lebih tua, dan kemungkinan tantangan yang dapat Anda temui ketika mencoba ke tingkat yang lebih tinggi.

Sejak awal, penting bagi Anda untuk memahami bahwa buku ini bukanlah pembicaraan *mengenai* generasi Milenial, melainkan lebih merupakan pembicaraan *dengan* mereka. Misi kami adalah membantu menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kaum Milenial berkembang. Kami mencintai generasi Milenial! “Kisah cinta” kami bermula saat mengajar sebuah mata kuliah Teori dan Praktik Manajemen untuk para mahasiswa sarjana. Kami menyadari adanya perbedaan antara mahasiswa kami pada tahun 1990-an dan awal 2000-an. Kami melihat adanya beberapa perbedaan, namun yang paling menonjol adalah mereka memasuki ruang kelas dengan pemikiran bahwa semuanya dapat dinegosiasikan. Mereka berharap dapat memberikan suara yang berkaitan dengan tugas, kehadiran, bahkan nilai. Jika pengajar lain menganggap keinginan mahasiswa mereka untuk bersuara sebagai hal yang tidak sopan, kami melihat bahwa generasi Milenial ingin berhasil dan berpartisipasi secara aktif dalam proses pembelajaran. Mereka menginginkan—bahkan kadang menuntut—untuk dilibatkan. Apa lagi yang bisa diinginkan oleh seorang profesor?

Cukup baik untuk dapat menyadari adanya perubahan nilai-nilai dan perilaku mahasiswa, namun untuk mengerahkan diri dan meluangkan waktu mempelajari fenomena itu adalah hal lain lagi. Salah satu katalis dalam melakukan hal itu sepenuh hati adalah kelas yang diajar oleh Chip, yang justru membuatnya malah mendapatkan sebuah tugas. Kelas itu adalah mata kuliah pilihan yang tercatat sebagai kelas Teori Manajemen yang Baru Berkembang. Kelas itu bertujuan membuat para mahasiswanya menyadari bahwa topik mengenai manajemen adalah topik yang *seksi*—berarti manajemen bukan topik yang statis. Manajemen adalah topik yang luar biasa dinamis karena



adanya perubahan terus-menerus dalam diri orang-orang, organisasi, dan lingkungan kerja. Bahkan, manajemen merupakan studi berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi. Para mahasiswa didorong untuk mengenali dan menuliskan tantangan-tantangan yang bagi mereka berpotensi muncul dalam lingkungan kerja dan solusi apa yang bisa mereka temukan. Contoh yang digunakan Chip pada awal semester adalah tantangan yang ia lihat dalam mengelola sebuah perbedaan generasi pada organisasi. Di akhir semester, para mahasiswa menginspirasi (mungkin dapat dibilang memprovokasi) Chip untuk benar-benar memulai sebuah riset dan menulis mengenai topik tersebut. Tak tanggung-tanggung, para mahasiswa itulah yang menyebabkan dia melakukan penelitian dan akhirnya membuatnya menulis buku ini dan dua buku sebelumnya, dengan satu tema, yaitu mengelola dunia kerja yang multigenerasi.

Keinginan kami adalah buku ini dapat dinikmati sebagai bacaan ringan yang mudah dipahami. Tak dapat disangkal, sungguh menantang untuk menulis secara akademis dan secara bisnis sekaligus. Beberapa akan melihat bahwa akademisi “tidak berhubungan” dan beberapa yang lain akan mengatakan bahwa bertindak tanpa riset sistematis adalah “tidak bertanggung jawab”. Ada nilai yang luar biasa baik dalam kedua hal itu dan kami melihat keduanya saling bergantung: Teori yang baik menjelaskan praktik yang baik dan praktik yang baik menjelaskan teori yang baik pula. Kami berusaha untuk menyesuaikan dengan kedua dunia tersebut, akademis dan bisnis.

## Mengapa Harus Membaca *Millennials Who Manage?*

Kami percaya bahwa buku ini akan berkaitan dengan Anda karena buku ini melibatkan Anda dengan topik bahasannya—Anda sendiri. Orang terkadang berkata bahwa manajer-manajer yang masih muda bagaikan

*kertas kosong* karena kurang pengalaman dibanding manajer yang lebih tua. Namun, kami tidak menggambarkan Anda sebagai *kertas kosong* di buku yang kami tulis. Kami pun tidak berniat meyakinkan Anda untuk menggunakan cara pandang kami. Anda memiliki sangat banyak pengalaman dan ide yang sudah membentuk perspektif kepemimpinan Anda. Anda boleh saja baru menempati jajaran manajemen, tapi Anda telah memimpin dalam konteks lain serta mengamati manajemen yang baik dan buruk. Pengalaman-pengalaman itulah yang oleh Bruce Avolio disebut konteks pembelajaran kepemimpinan—aliran kehidupan seseorang. Ia menyebutkan *aliran kehidupan* sebagai representasi kejadian yang Anda kumpulkan sejak lahir sampai hari ini yang membentuk cara Anda memilih untuk memengaruhi diri sendiri dan orang lain. Ia mengatakan, “Konsep aliran kehidupan membantu kita untuk terus mengembangkan kepemimpinan sampai matang hingga seluruh aliran yang kita miliki, bisa dikatakan, mengering.”<sup>1</sup> Diharapkan pembelajaran dan pengembangan kepemimpinan Anda menjadi proses yang berlangsung seumur hidup.

Tujuan buku ini adalah berkontribusi pada aliran kehidupan Anda dan akhirnya pada keefektifan Anda sebagai pemimpin manajerial. Akan ada bahasan mengenai beberapa “cara”, namun akan ada lebih banyak bahasan mengenai “cara menjadi”. Harapan kami adalah ketika membaca, Anda dapat segera berpikir mengenai cara mengintegrasikan pemikiran dan pribadi Anda ke dalam apa yang kami katakan. Melalui proses inilah konsep diri Anda sebagai pemimpin akan menjadi lebih jelas dan pada akhirnya membentuk kerangka berpikir Anda dalam mengembangkan, mengorganisasi, dan mengimplementasikan kemampuan memimpin Anda.

Banyak bacaan terdahulu tentang pengembangan kepemimpinan yang menempatkan fokus utama pemimpin pada pengikut. Tujuannya untuk mengajarkan pemimpin cara membuat pengikut melakukan apa

yang diinginkan. Tantangan memimpin saat ini menyebabkan, jika tidak bisa disebut menuntut, perubahan terhadap cara kita mendekati pemimpin. Fokus utama pemimpin saat ini adalah pada diri sendiri karena sifat dan kehadiran pemimpin sendiri itulah yang akan sangat memengaruhi organisasi.<sup>2</sup> Keterampilan teknis adalah syarat utama dalam memimpin, namun memimpin secara efektif bergantung dari seberapa baiknya Anda menegosiasikan proses emosional dan hubungan terhadap apa yang sering disebut sebagai sains dan seni.

Frances Hesselbein, salah satu editor buku *The Leader of the Future* mengatakan, “Tiga tantangan besar yang akan dihadapi para CEO [pada abad ke-21] adalah lebih sedikit mengelola aset berwujud perusahaan dan lebih banyak memantau kualitas: kepemimpinan, lingkungan kerja, dan hubungan kerja.”<sup>3</sup> Hesselbein juga mengatakan, “Pemimpin di masa milenium tidak akan menjadi pemimpin yang mencari *cara melakukannya*.... Pemimpin masa kini dan masa depan akan berfokus pada *cara menjadi*—cara mengembangkan kualitas, karakter, pola pikir, nilai-nilai, prinsip, dan keberanian.”<sup>4</sup>

Kami tidak bermaksud menggugah Anda untuk mengubah wajah manajemen. Hal itu akan terjadi dengan atau tanpa bantuan kami. Kami lebih peduli untuk membantu Anda mengembangkan perspektif yang memungkinkan adanya perubahan diri, adaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kemampuan memimpin organisasi yang layak bagi manusia. Kami ingin menolong Anda mengeluarkan kemampuan terbaik diri Anda.

## Belajar sebagai Cara Hidup

Salah satu keuntungan yang menurut para pekerja lebih muda dimiliki oleh mereka di tempat kerja adalah mereka mudah belajar. Jika Anda

tidak menguasai apa pun, kuasailah proses pembelajaran. Liz Wiseman berkata bahwa terus menjalani *kurva pembelajaran* jauh lebih penting dibandingkan memiliki pengalaman di dunia yang banjir informasi dan ritme kerja yang lebih cepat.<sup>5</sup> Bertujuan menjalani kurva pembelajaran tidak hanya selama tahun-tahun pertumbuhan profesional Anda tapi di sepanjang hidup Anda; jangan biarkan aliran kehidupan Anda mengering. Peter Vaill mendefinisikan *belajar* sebagai perubahan yang dialami seseorang terhadap dirinya sendiri sehubungan dengan *mengetahui cara, mengetahui hal, dan mengetahui sebab*.<sup>6</sup> Kami dengan rendah hati menambahkan *mengetahui cara menjadi* ke dalam daftar tersebut.

Sebuah organisasi tidak menjadi lebih mudah. Setiap hari mereka membawa tantangan baru. Vaill menjelaskan, “Sistem saat ini yang kompleks, saling bergantung, dan tidak stabil memerlukan inisiatif dan respons yang imajinatif, kreatif, dan berkelanjutan dari mereka yang hidup dan bekerja di dalamnya.”<sup>7</sup> Dia dikenal sebagai tokoh yang menganalogikan manajemen dengan arung jeram. Berikut ini yang dia sampaikan kepada siapa saja yang ingin masuk ke dalam “perahu” manajemen:

1. Kondisi jeram penuh dengan kejutan.
2. Sistem yang kompleks dapat menghasilkan masalah-masalah baru.
3. Kondisi jeram yang berlangsung lama memperlihatkan kejadian-kejadian yang “berantakan” dan “terstruktur buruk”.
4. Kejadian dalam jeram sering kali menimbulkan biaya besar.
5. Kondisi jeram yang berlangsung lama kerap kali melahirkan masalah yang berulang.<sup>8</sup>

## Kepemimpinan Manajerial

Anda akan memperhatikan bahwa judul lengkap buku ini menggunakan istilah *mengelola* dan *pemimpin*. Terdapat perbedaan yang jelas antara peran manajemen dan kepemimpinan. Mungkin Bennis dan Nanus memberikan perbedaan yang paling sederhana di antara keduanya: “Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu dengan benar dan pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar.”<sup>9</sup> Beberapa orang mengatakan bahwa Anda mengelola sesuatu dan memimpin orang. Yang lainnya akan sampai mengatakan bahwa manajemen dan kepemimpinan adalah dua fungsi berbeda yang tidak dapat dijalankan oleh satu orang. Kenyataan dalam kehidupan organisasi adalah terkadang pemimpin mengelola dan manajer memimpin. Mengenai hal ini, Vaill menyinggung bahwa gagasan mengenai seseorang yang disebut sebagai “pemimpin” atau “manajer” hanyalah omong kosong.<sup>10</sup>

Meski begitu, terdapat perbedaan yang cukup jelas antara kepemimpinan dan manajemen, kami melihat bahwa Anda akan mendapati diri Anda tengah melakukan keduanya. Banyak yang tumpang tindih antara manajemen dan kepemimpinan. Vaill menangani penyatuan kedua peran itu dengan sebutan *pemimpin manajerial*. Di dunia yang lebih membutuhkan efisiensi, sangat sulit untuk memikirkan bahwa organisasi mampu memisahkan kedua peran tersebut. Maka dari itu, kami tidak akan membuat atau menekankan perbedaan antara keduanya. Pada akhirnya, kedua peran tersebut mengharuskan orang untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Tidak semua manajer berkeinginan menjadi pemimpin yang baik. Menyedihkan bukan? Maka itu, jadilah berbeda!

### Kepemimpinan Berorientasi Tugas dan Hubungan

Salah satu hal yang tumpang tindih antara manajemen dan kepemimpinan adalah memberikan perhatian pada tugas-tugas dan hubungan. Pemimpin manajerial sering kali dihadapkan pada ketegangan antara menyelesaikan sesuatu dan memedulikan orang-orang yang bekerja dengan mereka. Kedua orientasi itu tidak terpisah satu sama lain, meski seringnya dianggap demikian. Pemimpin yang menunjukkan sedikit atau sama sekali tidak ada kepedulian terhadap karyawannya sering kali autokrasi dan berisiko menurunkan atau menghilangkan semangat timnya. Pemimpin yang terlalu peduli untuk bergaul dengan setiap orang dapat menemui kesulitan untuk menyelesaikan sesuatu atau menjaga timnya bertanggung jawab dengan pekerjaan. Pemimpin yang baik menekankan keduanya, hubungan dan hasil kerja. Sebagai manajer Milenial, Anda bisa saja menghadapi tambahan kompleksitas dari dinamika generasi ketika berhubungan dan menantang karyawan Anda.

### Stereotip dan Generalisasi

Buku ini banyak mengandung generalisasi. Kami menyadari bahwa tidak semua angkatan Milenial, generasi X, dan Baby Boomer memiliki pandangan yang sama atau berperilaku sama persis dengan stereotip yang ada. Kami juga menyadari bahwa tidak semua orang yang lahir pada tahun 1979 adalah generasi X, begitu pula tidak semua orang yang lahir pada 1980 adalah generasi Milenial. Meski begitu, kami akan menggunakan label itu di seluruh buku ini. Mengapa? Pertama, ada perbedaan nyata yang akan diperoleh siapa pun dalam

peran manajerial dengan memahaminya. Kedua, kebanyakan orang memperlakukan satu sama lainnya berdasarkan stereotip yang ada, bukan sebagai individu. Untuk kedua alasan itulah, hal ini menjadi penting untuk dibahas.

Jika Anda hanya membaca beberapa buku atau artikel mengenai generasi Milenial atau generasi X, Anda akan menemukan beragam rentang waktu yang digunakan untuk pengklasifikasian generasi. Para ahli demografi cenderung menggunakan rentang waktu 1946–1964, 1965–1977, dan 1978–1999 sebagai tahun kelahiran generasi Baby Boomer, X, dan Milenial. Rentang itu sesuai dengan puncak, palung, dan puncak (baca: kurva naik-turun—*penerj.*) dalam histogram jumlah bayi yang lahir setiap tahun di Amerika Serikat.

Sementara, kami lebih memilih rentang 1943–1960, 1961–1979, dan 1980–2000 sebagai tahun kelahiran generasi Baby Boomer, X, dan Milenial. Kami memandang “kepribadian” generasi sebagai akibat dari peristiwa-peristiwa sosial besar. Peristiwa yang sangat berpengaruh dalam membentuk kepribadian mereka tidak terjadi bertepatan dengan tanggal yang ditentukan secara demografis. (Kami akan membahas hal ini lebih lengkap pada Bab 6, “Perbedaan Generasi: Fakta atau Fiksi?”). Tidak semua individu terpengaruh oleh kejadian-kejadian dengan cara yang sama dan tingkat yang sama. Namun, pengalaman generasi (atau kelompok umur) memengaruhi pandangan seseorang terhadap dunia.

## Mengatasi Ancaman Stereotip

Secara historis, fokus dari diskriminasi usia (Bentuk stereotip dan diskriminasi terhadap individu karena usianya—*penerj.*) diperuntukkan bagi mereka yang memasuki masa akhir kerja. Namun, mari

berhenti sejenak dan melihat dampak yang ditimbulkan oleh diskriminasi usia di sisi spektrum usia yang lain.<sup>11</sup> Para cendekiawan saat ini memperluas definisi diskriminasi usia menjadi “kepercayaan yang dipegang luas mengenai karakteristik orang-orang dalam berbagai kategori usia.”<sup>12</sup> Dengan pemikiran itu, terdapat kemungkinan adanya diskriminasi usia terbalik yang membuat pekerja yang lebih muda menerima dampak dari stereotip negatif.

Generasi Milenial adalah kelompok yang sangat mudah diidentifikasi dari penampilan mereka dan itu sebabnya mereka memiliki kemungkinan besar untuk menjadi sasaran stereotip. Ketika stereotip negatif tentang suatu grup bersangkutan-paut dengan kinerjanya pada suatu tugas, hal itu disebut sebagai “ancaman stereotip”.<sup>13</sup> Sebagai contoh, “Dia terlalu muda untuk mengelola rekening Walmart.” Individu yang sangat mudah teridentifikasi sebagai bagian dari suatu kelompok mungkin lebih rentan mengalami ancaman stereotip.<sup>14</sup>

Harapan informal bisa menimbulkan ancaman stereotip bagi individu dan sekelompok individu. Perilaku, kepercayaan, dan nilai dari suatu generasi akan memainkan peran dalam keseluruhan konstruksi sosial. Jika kita melihat struktur usia yang formal (ketika orang-orang yang lebih tua mengambil tanggung jawab), kekuasaan berada di tangan kelompok orang yang lebih tua yang memberikan teladan tentang perilaku kerja, nilai, dan kebiasaan. Bisa terlihat bahwa semakin besar kelompoknya, semakin besar pengaruhnya terhadap norma dan harapan.

Kami tidak ingin terburu-buru memberikan penjelasan, namun ketika kami bertanya kepada pekerja yang lebih tua dalam survei kami, “Apa kelemahan dipimpin oleh seorang Milenial?” jawaban terbanyak kedua adalah “menghadapi ketidakdewasaan mereka”. Dalam kasus ini, definisi dari *kedewasaan* bisa jadi merupakan konsepsi generasi.





# TENTANG PENULIS

**Chip Espinoza**, Ph.D., adalah salah satu penulis buku *Managing the Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce* dan *Millennials@ Work: The 7 Skills Every Twenty-Something Needs to Overcome Roadblocks and Achieve Greatness at Work*. Ia juga kepala program studi Psikologi Organisasi di Concordia University Irvine.

Chip mengajar di lintas negara mengenai cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat mengembangkan para Milenial. Chip menguasai subjek mengenai keragaman generasi di tempat kerja. Ia menjadi konsultan bagi instansi pemerintah, korporasi, dan sektor non-profit.

Chip telah menulis beberapa artikel dengan tema kepemimpinan dan menjadi narasumber bagi beberapa kantor berita tentang topik menggabungkan para pekerja muda ke dalam sebuah organisasi. Ia menjadi pengisi konten ahli untuk CNN dengan topik keragaman generasi di tempat kerja. Chip juga pernah tampil di Fox News, CBS Radio, dan penerbit-penerbit besar. Chip juga dinobatkan ke dalam *Top 15 Global Thought Leader on the Future of Work* oleh *Economic Times*.

**Joel Schwarzbart**, Ph.D., menerima gelar doktoralnya di bidang Ilmu Sosial dari University of California, Irvine dalam studi tentang Analisis Hubungan Sosial. Ia mengajar mengenai Perilaku Organisasi di Cal State University, Fullerton dan tengah mempelajari dampak kehadiran Milenial di tempat kerja sejak tahun 2006. Dr. Schwarzbart juga membantu pengembangan Generational Rapport Inventory untuk mengukur kekuatan dalam mengelola pekerja lintas generasi.

