
PREFERRED LEADERSHIP STYLES FOR MILLENNIALS GENERATION: A LITERATURE REVIEW

Lambok Nababan¹⁾, Jhason Kristian Lee²⁾, Moh. Ali Al Kafit³⁾ M Firman Felani
Hidayatullah⁴⁾

Institut Teknologi dan Bisnis Tuban¹⁾³⁾⁴⁾, Soegijapranata
Catholic University, Semarang²⁾

Email : lamboknababan29@gmail.com¹⁾, jhasonlee24@gmail.com²⁾,
moh.alialkafit@gmail.com³⁾, masiping3@gmail.com⁴⁾

ABSTRAK

Setiap organisasi berharap dapat memiliki pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada setiap generasi yang ada dalam organisasi tersebut agar kepemimpinannya dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang terbaik. Dalam penelitian ini terdapat bermacam-macam gaya kepemimpinan yang dianggap paling mendekati dengan generasi milenial. Tujuan penelitian ini untuk mengkaji tentang gaya kepemimpinan yang ideal bagi generasi milenial. Jenis gaya kepemimpinan yang dikaji dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif, adaptif, transformasional, etis/moral dan laissez-faire yang diidentifikasi sebagai gaya yang paling lazim dan dinilai untuk mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan yang mendekati generasi milenial. Penelitian ini mengisi kesenjangan dalam literatur serta dapat memberikan panduan kepada para pimpinan, sehubungan dengan preferensi setiap generasi untuk gaya kepemimpinan tertentu. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan teknik analisis deskriptif dimana penelitian ini menggunakan studi literasi atau kajian kepustakaan dari berbagai sumber seperti jurnal dan buku. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa generasi milenial memiliki nilai-nilai modern dan percaya untuk memperlakukan semua orang secara setara, meskipun dengan keinginan untuk menarik perhatian.

Kata kunci: *Gaya kepemimpinan, milenial, tinjauan literatur*

ABSTRACT

Each organization is expected to have a leader who is able to adapt his leadership style to the loyalty of the generations in the organization so that his leadership is considered the best leadership style. In this research, there are various leadership styles that are considered the closest to the millennial generation. The purpose of this research is to examine the ideal leadership style for the millennial generation. The types of leadership styles examined in this study are participative, adaptive, transformational, ethical/moral and laissez-faire leadership styles which were identified as the most prevalent styles and were assessed to explore how leadership styles approach the millennial generation. This research fills a gap in the literature and can provide guidance to leaders, with respect to each generation's preference for a particular leadership style. This research is a type of qualitative research with descriptive analysis techniques where this research uses literacy studies or literature reviews from various sources such as journals and books. The results of this study conclude that millennials have modern values and believe in treating everyone equally, despite the desire to grab the attention.

Keywords: *Leadership style, millennials, literature review.*

1. Pendahuluan

Banyak penelitian yang telah membahas gaya kepemimpinan yang disukai para manajer untuk lintas generasi. Gaya kepemimpinan yang berbeda dapat memengaruhi hubungan yang dimiliki seorang manajer dengan bawahannya. Tidak mungkin manajer hanya mengelola karyawan dari generasi tertentu, sehingga pimpinan perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan akan agar menjadi pemimpin yang kuat dan lebih menarik bagi pemberi kerja untuk perekrutan serta promosi karyawan. Revolusi industri digambarkan sebagai kecerdasan buatan, inovasi, teknologi canggih, dan rekayasa genetika. Era ini menunjukkan perubahan fisik di dunia yang sangat cepat dalam mengubah gaya hidup manusia. Hal ini disebabkan efek dari penggunaan teknologi modern. Saat ini, perusahaan sudah mulai memasuki generasi milenial dan generasi Z dan menggantikan generasi baby boomer ke generasi X. Dalam hal pekerjaan, terdapat perbedaan cara berpikir dan tata nilai antara generasi milenial dengan generasi lainnya (Moorthy, 2014). Akibatnya, untuk mencapai kinerja yang optimal, perusahaan harus melakukan berbagai cara yang efektif. (Putriastuti & Stasi, 2019). Disebutkan secara negatif generasi milenial hanya mementingkan citra dirinya, begitu pula sebaliknya generasi milenial memiliki sisi positifnya pula yaitu kreativitas yang tinggi, lekat dengan teknologi. Studi lain menunjukkan adanya perubahan nilai kerja generasi milenial dibandingkan generasi X dan baby boomer yaitu adanya keinginan terhadap work-life balance yang tinggi, kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah perusahaan atau ketidaksetiaan perusahaan yang bukan sama antara generasi milenial dengan generasi X dan generasi baby boomer (Anderson, Baur, Grif, & Buckley, 2016); (Putriastuti & Stasi, 2019). Terlepas dari berbagai sudut pandang, terlihat jelas bahwa generasi milenial berbeda dengan generasi sebelumnya (Anderson et al., 2016).

Generasi milenial lebih sulit dibuat loyal dan berkomitmen pada industri karena sifatnya yang suka kebebasan, fleksibilitas, dialog, komunikasi terbuka dengan atasan dan rekan kerja, dan penggunaan teknologi. Perusahaan harus memperhatikan dan memikirkan pentingnya mengubah dan mengadaptasi strategi kepemimpinan manajer saat ini dalam mengawasi stafnya yang rata-rata diisi oleh kaum milenial (Valenti, 2019), (Putriastuti & Stasi, 2019), (Mansor, Mun, Farhana, & Tarmiz, 2017). Peran seorang pemimpin sangat penting dan menentukan dalam mencapai visi perusahaan, mengarahkan tim di bawahnya, memotivasi, memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan dalam organisasi membutuhkan keterampilan, terutama dalam lingkungan kerja yang kompetitif (Solaja & Ogunola, 2016).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan generasi mungkin memerlukan adaptasi terhadap teori kepemimpinan saat ini. Pemimpin memainkan peran utama dalam mempertahankan karyawan, memotivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan karena dua alasan utama. Pertama, Milenial cenderung bekerja dengan gayanya sendiri tanpa campur tangan orang lain Kedua, karyawan milenial memiliki nilai yang berbeda dengan generasi sebelumnya dalam hal pekerjaan dimana mereka akan sangat mudah mencari pekerjaan baru jika merasa tidak nyaman dan kebutuhannya tidak terpenuhi (Anderson et al., 2016). Model kepemimpinan tradisional bukanlah metode terbaik untuk menerapkan perubahan berkelanjutan (AlKhasawneh & Futa, 2013). Pengusaha perlu memahami apa yang diharapkan generasi ini dari semua aspek pekerjaan mereka, dari preferensi kepemimpinan. Memahami apa yang membedakan Milenial dari generasi lain penting untuk mengembangkan pemimpin masa depan (Moorthy, 2014).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi generasi milenial di dunia industri. Dengan menggunakan teori kepemimpinan saat ini yang berkaitan dengan tenaga kerja, penelitian ini berupaya menciptakan kerangka kerja untuk memandu penelitian di masa mendatang tentang gaya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi generasi milenial. Pemimpin diharapkan harus mampu mengidentifikasi dan beradaptasi dengan

perubahan terhadap kebutuhan karyawan yang semakin meningkat, dimana karyawan tidak akan berpartisipasi dalam kehidupan organisasi dengan optimal apabila mayoritas kebutuhan milenial tidak terpenuhi. Dengan menggunakan analisis terhadap beberapa jurnal ilmiah yang terbit di Indonesia hingga tahun 2023, penelitian ini juga bertujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai penelitian yang membahas tentang gaya kepemimpinan yang ideal bagi generasi milenial. Secara rinci, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang ideal bagi generasi milenial?
2. Apa pendekatan yang paling efektif untuk menghadapi generasi milenial?

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan teknik analisis deskriptif menggunakan studi literasi atau kajian kepustakaan untuk mengetahui dan mengkaji gaya kepemimpinan yang ideal bagi generasi milenial serta mengkaji pendekatan yang paling efektif untuk menghadapi generasi milenial. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan sumber terpercaya seperti buku, artikel ilmiah pada jurnal dan berbagai sumber lainnya. Studi literatur dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mengorganisasikan semua data yang merupakan data sekunder yang berhubungan dengan topik terkait. Proses analisis data dilakukan setelah semua data sudah terkumpul, dengan cara membaca kemudian memahami dan membuat perbandingan berbagai sumber pustaka yang menginterpretasikan sebuah hasil analisis, serta dapat disimpulkan (Prasetyo dan Rifai, 2022).

3. Hasil dan Pembahasan

Setiap manajemen organisasi ada hal yang sangat penting yaitu kepemimpinan. Negara-negara besar di seluruh dunia berkolaborasi dalam gaya kepemimpinan dengan menggunakan perkembangan teknologi yang mengubah pola pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Menjadi pemimpin yang baik pada generasi masyarakat Milenial saat ini dan masa depan merupakan sebuah tantangan yang penting karena kepemimpinan milenial adalah kepemimpinan yang mampu memadukan gaya kepemimpinan, empati yang tinggi, dan visi ke depan. Perkembangan saat ini memerlukan strategi kepemimpinan yang harus disesuaikan dengan situasi saat ini, seperti era new normal yang saat ini berlaku di seluruh dunia, serta sebagian besar dunia. Generasi milenial saat ini telah menjadi bagian dari sejumlah organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penyesuaian dalam cara memimpin generasi milenial ini yang tentunya berbeda dengan generasi sebelumnya. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memutuskan apa yang ingin dilakukan, dan membuat orang lain melakukannya juga (Moorthy, 2014); (Dartey-baah, 2015). Kepemimpinan bukanlah pangkat yang harus lebih baik dari yang lain, melainkan tanggung jawab untuk mencapai visi organisasi yang lebih tinggi (Solaja & Ogunola, 2016). Kepemimpinan adalah bagaimana seseorang dapat mempersiapkan organisasinya untuk menghadapi perubahan yang akan selalu datang (Ratcliffe & Ratcliffe, 2015).

Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal sebagai kepemimpinan demokratis, Metode ini mendorong semua orang untuk menikmati membantu manajer membuat keputusan yang sulit. Manajer membuat semua orang terlibat dan mendapatkan informasi tentang pengambilan keputusan, tetapi pada akhirnya mereka yang membuat keputusan akhir dan menggunakan informasi yang mereka berikan kepada tim mereka untuk membuat keputusan. Kepemimpinan demokratis dapat menghasilkan output yang tinggi dan kualitas tinggi dalam jangka waktu yang lama. Banyak karyawan lebih menyukai kepercayaan yang mereka terima dan merespons dengan kerja sama, semangat tim, dan semangat kerja yang tinggi (Khan, 2015). Pemimpin yang partisipatif disukai oleh semua orang, karena mereka memperhatikan karyawan mereka, mereka mendorong mereka untuk menjadi kreatif dan menciptakan

tujuan untuk diri mereka sendiri daripada menyesuaikan diri dengan norma-norma tenaga kerja. "Gaya ini juga mampu membantu dalam mengembangkan keterampilan karyawan. Anggota tim merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dan bermakna, sehingga mereka termotivasi lebih dari sekadar imbalan finansial" (Amanchukwu, 2015).

Menggunakan gaya kepemimpinan ini akan menghasilkan tim yang mandiri, di mana setiap anggota memiliki hak yang sama, memiliki motivasi yang tinggi, dan menghasilkan banyak ide. Kekurangannya dan penyalahgunaannya muncul ketika waktu menjadi kendala, mereka tidak dapat meminta masukan dari orang lain untuk mengambil keputusan segera. Kerugian lainnya adalah ketidakmampuan anggota tim untuk memberikan kontribusi yang berkualitas. Secara umum, jenis kepemimpinan ini adalah yang paling efektif. Pemimpin yang demokratis tidak hanya membantu anggota kelompok mereka, tetapi mereka juga berpartisipasi dalam kelompok dan menerima kritik dari orang lain (Khan, 2015). Studi menunjukkan bahwa pemimpin yang berpartisipasi memimpin tim yang paling efektif dalam menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan komitmen organisasi (Arief, F., & Sulastri, S., 2021). Karena keterlibatan karyawan, kepemimpinan partisipatif membutuhkan waktu dan usaha yang lebih besar. Konflik yang dapat terjadi ketika ada ketidaksepakatan yang menghasilkan keputusan akhir dapat menyebabkan pengikut membenci pemimpin mereka (Belyh, 2019).

Kepemimpinan Laissez-Faire

Dalam kasus gaya kepemimpinan Laissez-Faire, manajer membiarkan karyawannya mengambil keputusan untuk diri mereka sendiri. Pemimpin Laissez-Faire biasanya tidak suka mencampuri proses pengambilan keputusan. Memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan dapat memberi sinyal kepada mereka bahwa mereka lebih penting bagi organisasi (Chaudhry, 2012). Ketika pemimpin Laissez-Faire membuat keputusan sendiri Beberapa keputusan lebih baik diserahkan kepada para manajer. Para manajer akan memberikan informasi yang tepat kepada karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Mereka tidak peduli tentang bagaimana pekerjaan itu diselesaikan, mereka hanya ingin pekerjaan itu dilakukan dengan kemampuan terbaik karyawan. Mengizinkan karyawan untuk dapat melakukan sesuatu dengan cara yang mereka inginkan dapat meningkatkan produktivitas mereka. (Chaudhry, 2012). Keuntungan dengan menggunakan gaya kepemimpinan Laissez-Faire adalah pada dasarnya dapat memberikan kebebasan yang memuaskan bagi setiap karyawan dalam menyelesaikan tugas. Gaya kepemimpinan Laissez-faire mengedepankan pendekatan tanpa campur tangan, memberikan kebebasan penuh kepada para pekerja, dan tidak ada cara yang ditentukan sebelumnya untuk mencapai tujuan (Bhatti, 2012). Namun, jika kondisi yang tepat tidak ada, kepemimpinan laissez-faire dapat menjadi tidak efektif dan mungkin merusak; dan gaya kepemimpinan yang menghindari ini dapat menjadi akar penyebab stres kerja (Skogstad, Hetland, dkk., 2014).

Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasinya, berperilaku baik (Solaja & Ogunola, 2016), memotivasi karyawan (Anderson et al., 2016), memenuhi kebutuhan setiap karyawan melalui pendidikan, pembinaan, kegiatan pendampingan (Putriastuti & Stasi, 2019), dan fokus pada pertumbuhan dan aktualisasi (Mansor et al., 2017). Model kepemimpinan transformasional saat ini dimana seorang pemimpin dapat mencapai tujuan organisasi dan membantu karyawan generasi milenial mencapai tujuan pribadinya karena bersifat individualistis dan egois (Anderson et al., 2016), terutama generasi milenial menyukai tantangan (Moorthy, 2014). Pendekatan kepemimpinan transaksional dibangun berdasarkan kesepakatan antara seorang pemimpin dengan bawahannya dimana masing-masing pihak memenuhi kesepakatan transaksi yang disepakati untuk menjamin kelangsungan hubungan antara mereka melalui sistem birokrasi, kebijakan, regulasi

(Mansor et al., 2017). Kepemimpinan transaksional menekankan sistem reward dan punishment berupa gaji, komisi atau kompensasi (Solaja & Ogunola, 2016) yang diperoleh, dan punishment jika kinerjanya kurang baik (Dartey-baah, 2015). Kepemimpinan transaksional menekankan motivasi ekstrinsik, sedangkan kepemimpinan transformasional menekankan motivasi intrinsik (Anderson et al., 2016).

Kepemimpinan Relasional

Proses kepemimpinan terjadi ketika pemimpin dan karyawan membangun hubungan sosial yang positif (Putriastuti & Stasi, 2019). Kepemimpinan ini tidak hanya fokus pada aspek pekerjaan tetapi juga memperhatikan aspek interpersonal karyawan (Moorthy, 2014). Ketika karyawan dan pemimpin memiliki hubungan pertukaran yang tinggi, karyawan dan organisasi berdampak positif pada peningkatan karir bagi karyawan, retensi karyawan (Almaaitah, Harada, Sakdan, & Almaaitah, 2017) dan komitmen terhadap organisasi (Anderson et al., 2016). Namun harus diperhatikan juga terkait aturan dimana para pihak harus menaati aturan yang telah disepakati.

Beberapa penelitian sebelumnya hanya berfokus pada hubungan timbal balik, tetapi tidak memasukkan aturan di dalamnya yang bertujuan untuk menimbulkan kepercayaan dari karyawan, komitmen, dan loyalitas. Rasa hormat akan hilang ketika pemimpin menipu atau memiliki tujuan tertentu dan tidak tulus dalam menjalin hubungan (Hangeior, Ihagh, & Esiebugie, 2016). Dengan kata lain, hubungan pertukaran sosial merupakan suatu hubungan dimana suatu organisasi dapat menjaga karyawannya dan memiliki hubungan yang kuat yang akan menghasilkan sikap positif dan perilaku kerja yang efektif dari karyawan (Cropanzano & Mitchell, 2014).

Kepemimpinan Etis/Moral

Kepemimpinan etis mencakup ciri-ciri seorang pemimpin yang bermoral dengan ciri-ciri tertentu yaitu: jujur, berintegritas, terbuka, menghargai, berprinsip dalam mengambil keputusan (Ahmad et al., 2017), berkomunikasi dengan karyawannya tentang etika, menetapkan standar etika yang jelas dan menggunakan hadiah. dan hukuman untuk memastikan bahwa standar diikuti (Brown & Trevino, 2006). Kepemimpinan etis berfokus pada pemimpin yang memengaruhi karyawannya untuk melakukan hal yang benar (Monahan, 2012). Menjadi panutan dalam perilaku beretika dalam kehidupan sehari-hari merupakan salah satu cara untuk mempromosikan perilaku beretika. Teori ini mengacu pada pemahaman etika, berperilaku etis dan mempromosikan perilaku moral dan nilai-nilai yang baik di antara para pengikutnya (Anderson et al., 2016); (Moorthy, 2014) melalui sistem reward (penghargaan dan disiplin) (Yozgat & Meýekýran, 2016), melalui hubungan interpersonal dan tindakan pribadi berdasarkan motif altruistik daripada ego belaka (Ahmad, Gao, & Hali, 2017). Karyawan melihat pemimpin berperilaku etis, karyawan dapat belajar membedakan antara tindakan yang benar dan salah dalam situasi tertentu, membuat keputusan yang adil dan seimbang (Yozgat & Meýekýran, 2016). Karyawan dapat belajar melalui tindakan pemimpin mereka. Karyawan akan memperhatikan perilaku pemimpinnya ketika mereka merasa pemimpinnya adalah contoh yang layak (Anderson et al., 2016).

Gaya Kepemimpinan Bagi Generasi Milenial

Menurut Kane (2019) dalam *The Balance Careers*, milenial adalah generasi yang berorientasi pada pencapaian. Generasi milenial dididik oleh orang tuanya untuk menjadi lebih baik dari mereka dan generasi sebelumnya. Oleh karena itu, generasi milenial tumbuh dengan karakteristik percaya diri, ambisius, dan ingin lebih daripada orang lain. Generasi Milenial memiliki keberanian dalam berinovasi. Mereka termotivasi untuk menciptakan hal-hal baru, seperti startup atau merintis usaha dan bisnis baru. Karena itu merupakan bagian dari tantangan yang membuat adrenalin mereka mengalir (Peramesti dan Kusmana, 2018: 78). Sementara itu, Generasi Z disebut juga I Generation, generasi net atau generasi internet. Mereka memiliki kesamaan dengan generasi Y, tapi mereka mampu mengaplikasikan semua

kegiatan dalam satu waktu seperti “ngetweet” menggunakan ponsel, browsing dengan komputer, dan mendengarkan musik menggunakan headset. Apa pun yang dilakukan kebanyakan berhubungan dengan dunia maya. Sejak kecil mereka sudah mengenal teknologi dan akrab dengan canggih yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepribadian mereka. Terjadi pergeseran generasi saat ini dalam dunia kerja dimana generasi milenial mulai menggantikan generasi baby boomer dan generasi X. Generasi milenial akan mencapai 75% dari total angkatan kerja saat ini pada tahun 2025. Karakteristik dan sifat generasi milenial yang sangat cerdas dengan teknologi (Solaja & Ogunola, 2016), multitasking, menginginkan kebebasan dan fleksibilitas waktu kerja serta cenderung terbuka untuk berkomunikasi dengan pimpinan Putriastuti & Stasi, (2019), Moorthy, (2014).

Milenial memiliki sisi negatif yaitu tidak loyal terhadap perusahaan. Mereka rela meninggalkan pekerjaannya dan mencari peluang karir yang lebih baik bagi generasi milenial, yang berarti kurangnya komitmen terhadap organisasi Moorthy, (2014). Budaya organisasi tidak berkaitan dengan budaya milenial itu sendiri (Putriastuti & Stasi, 2019). Milenial terlihat lebih individualistis dan kurang peduli terhadap orang lain (Anderson et al., 2016). Sebaliknya, generasi milenial juga memiliki aspek positif dimana mereka sangat optimis, percaya diri dan tidak ragu untuk memberikan kinerja terbaik (Wolor, Pratama, Aditya, F, & Purwana, 2020) dan maksimal untuk mendapatkan promosi dan penghargaan dari perusahaan (Moorthy, 2014). Milenial haus akan tantangan untuk mencapai apa yang mereka inginkan (Putriastuti dan Stasi, 2019); (Anderson et al., 2016). Kompensasi ekstrinsik dalam hal bonus, insentif layak dipertimbangkan karena generasi milenial senang dan antusias untuk meraihnya. Mereka cerdas dalam pengelolaan keuangan (Putriastuti dan Stasi, 2019). Generasi milenial berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi milenial cenderung menyukai fleksibilitas dalam lokasi kerja tanpa perlu berada di kantor dan menghindari lembur. Mereka ingin bekerja secara fleksibel yang tidak diukur dengan waktu. Mereka ingin memiliki keseimbangan antara hidup pribadi dan karier mereka, di mana mereka dapat menjaga keduanya dengan baik. Dengan begitu, mereka akan melakukan kinerja yang optimal (Putriastuti & Stasi, 2019). Hasil beberapa penelitian menunjukkan bahwa generasi milenial senang dengan sesuatu yang instan. Mereka ingin segera dipromosikan dan menyukai imbalan kompensasi. Mereka cenderung termotivasi oleh penghargaan ekstrinsik daripada intrinsik. (Anderson et al., 2016).

Kapoor dan Solomon (2011), menyatakan adanya perbedaan antar generasi yang memengaruhi banyak hal dalam lingkungan kerja, seperti cara kita berkomunikasi, kebutuhan teknologi yang kita gunakan, pilihan karier yang kita ambil, harapan kita terhadap tempat kerja, serta gaji dan tunjangan yang kita harapkan. Pemimpin dari generasi milenial dihadapkan pada tantangan yang unik, terutama ketika mayoritas tim atau organisasi mereka terdiri dari anggota milenial (Pohan, 2019). Generasi milenial yang juga dikenal sebagai Generasi Y, adalah kelompok manusia yang lahir antara tahun 1980an dan 1997. Mereka disebut millennial karena merupakan satu-satunya generasi yang mengalami pergantian milenium pertama sejak teori generasi diperkenalkan oleh Karl Mannheim pada tahun 1923 (Koçak & Burgaz, 2017). Gaya kepemimpinan yang muncul di Indonesia berkembang seiring dengan pertumbuhan pesat generasi muda. Generasi milenial, yang merupakan mayoritas di masa kini, cenderung memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perkembangan zaman dan nilai-nilai yang mereka anut. Sejak tahun 2022, pergeseran dominasi tenaga kerja dari generasi X atau baby boomer menuju generasi Y (millennials) menjadi semakin nyata. Ini karena generasi Y sedang berada dalam puncak produktivitasnya, diikuti oleh generasi Z yang juga mulai menyumbang kehadiran mereka di dunia kerja. Seorang pemimpin harus mempersiapkan budaya organisasi dan etika kerja yang baik untuk mendukung prinsip pelayanan publik, yang merupakan kunci untuk menciptakan kepemimpinan yang adaptif dan efektif. Dengan menciptakan budaya yang positif, sebuah organisasi dapat mengumpulkan pegawai dari berbagai latar belakang untuk bekerja bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang adaptif dan efektif memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan diri

dengan perubahan dan tuntutan baru yang dihadapi oleh generasi milenial. Kusumadewi dan Darma (2021), menyatakan bahwa kepemimpinan yang diinginkan oleh generasi milenial saat ini adalah pemimpin yang bersifat adil, adaptif serta memiliki integritas. Mereka mengharapkan pemimpin yang inisiatif dalam pengambilan keputusan, tegas, dan memiliki hubungan serta komunikasi yang baik dengan karyawan. Kemampuan menerima kritikan, memiliki ilmu dan pengalaman yang baik, serta memberikan insentif untuk program baru dalam perusahaan juga sangat diapresiasi. Kemudian bagaimana cara memimpin tim yang mayoritas anggotanya adalah generasi milenial dengan efektif?

Robbins dan Judge (2014:256) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai yang dipahami dan dipegang bersama oleh anggota organisasi, yang membedakannya dari organisasi lain. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2014:62) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian asumsi yang secara implisit dipahami dan dianut oleh suatu kelompok, yang memengaruhi cara pandang, pemikiran, dan respons terhadap lingkungan yang beragam. Ini membuat organisasi tersebut berbeda dari yang lain dalam lingkungan yang bervariasi. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem yang dipahami, dianut, dan dipegang oleh satu kelompok sehingga dapat membedakan dengan organisasi lain yang berada dalam lingkungan yang beragam. Mengenalkan budaya kerja yang baik kepada generasi milenial sangatlah penting. Budaya kerja adalah nilai-nilai dan norma yang membentuk karakter organisasi. Budaya yang positif sangat membantu pemimpin dalam memimpin dengan adaptif dan efektif. Budaya organisasi yang berkualitas memberikan ruang dan kesempatan bagi para pemimpin untuk memainkan peran penting dalam membentuk budaya kerja di dalam organisasi. Fungsi budaya organisasi meliputi peningkatan rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, digunakan sebagai alat untuk mengatur anggota, memperkuat nilai-nilai organisasi, sebagai mekanisme untuk mengontrol perilaku di dalam lingkungan kerja, serta mendorong semua struktur untuk mencapai kinerja yang tinggi. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai penentu arah, menentukan hal-hal yang dapat dan tidak dapat dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kinerja organisasi yang berkelanjutan dan efektif menunjukkan keberhasilan manajemen organisasi. Budaya organisasi juga berhubungan dengan prinsip-prinsip etika yang diperkenalkan dan ditanamkan kepada generasi milenial dan Z. Harsono (2010:35), menyatakan bahwa etika kerja merupakan sikap yang mendasari cara kita bekerja, didasarkan pada nilai-nilai dan norma-norma tertentu. Ini mengacu pada semangat yang mendorong masyarakat untuk bekerja lebih baik demi meningkatkan kualitas hidup mereka. Etika kerja juga menentukan bagaimana kita dinilai oleh orang lain berdasarkan kualitas pekerjaan yang kita hasilkan. Etika kerja harus diperhatikan dengan serius dan diterapkan dengan baik, karena hal itu akan membentuk karakter para pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Etika pribadi menjadi cermin bagi etika organisasi, namun penting untuk diingat bahwa kesalahan individu tidak seharusnya dianggap sebagai representasi dari seluruh organisasi. Organisasi dapat menjadi contoh yang memantulkan etika pribadi untuk membentuk karakter individu dalam lingkungan kerja. Etika adalah studi, pedoman, dan determinasi yang disepakati bersama dalam kelompok rasional, yang membantu dalam membuat pertimbangan antara benar-salah atau baik-buruk. Sementara itu, etika kepemimpinan adalah norma yang diakui dan diterapkan oleh para pemimpin dalam kehidupan organisasi, bertujuan untuk memastikan keselarasan yang benar dan baik.

Pendekatan Dalam Memimpin Generasi Milenial

Untuk mengoptimalkan potensi generasi milenial atau generasi yang hidup dalam era globalisasi dan terhubung melalui internet dimana mereka secara alami sudah mahir dalam penggunaan teknologi. Meskipun media sosial sering menjadi tempat interaksi utama, wajar jika beberapa menyebut generasi ini sebagai narsis, namun di balik itu, mereka memiliki fleksibilitas, kreativitas, dan pikiran terbuka yang luar biasa. Dalam mengelola generasi milenial, diperlukan pendekatan manajemen dan

kepemimpinan yang inovatif agar dapat menginspirasi mereka menjadi agen perubahan yang membawa harapan. Dalam konsepnya tentang *brave leadership*, Bradt, (2015) menguraikan lima cara memimpin generasi milenial yang juga dapat diterapkan pada generasi Z. Pertama, perilaku, yang melibatkan mendekati kaum muda dan memberikan akses informasi yang luas. Kedua, hubungan, yang melibatkan menjadi pendengar aktif dan memberikan umpan balik secara positif. Ketiga, sikap, yang melibatkan memberikan kepercayaan untuk mengatasi tantangan. Keempat, nilai, yang melibatkan memberikan makna pada pekerjaan mereka serta terakhir adalah lingkungan, yang melibatkan menciptakan lingkungan kerja tanpa hambatan birokrasi yang rumit.

Menurut Yuki dan Mahsud (2011), bahwa pemimpin adaptif adalah pemimpin yang berhasil mengarahkan lingkungan yang dinamis dengan membantu karyawan memahami tantangan yang dihadapi, serta memberikan respon yang tepat terhadap tantangan tersebut. Karakteristik pemimpin yang adaptif menurut Albano (2012) meliputi kemampuan berpikir dan bertindak strategis untuk memengaruhi lingkungan, proaktif dalam merespon perubahan, mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, memiliki perspektif yang luas dalam pengambilan keputusan, mengutamakan kreativitas dalam mengatasi tantangan, mampu melakukan transformasi struktural dan kultural, sensitif terhadap dinamika zaman, berani mengambil risiko, dan sangat menghargai inovasi serta individu. Karakteristik pemimpin yang adaptif ini juga dikemukakan oleh Leuwol et al, (2023) dalam penelitiannya yang berjudul karakteristik kepemimpinan ideal di era generasi milenial bahwa seorang pemimpin harus memiliki karakter kepemimpinan yang unik, karena pemimpin pada zaman ini perlu menggabungkan beberapa karakteristik kunci. Mereka perlu menjadi ahli dalam teknologi digital, membangun hubungan yang harmonis dan produktif, serta menginspirasi melalui memberikan tantangan yang konstruktif. Selain itu, mereka juga harus menjadi penggiat kolaborasi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan tim. Tantangan saat ini adalah bagaimana membangun tim dengan mayoritas anggota dari generasi milenial dan Z, yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Untuk mengoptimalkan kinerja mereka, diperlukan pendekatan kepemimpinan dan manajemen yang sesuai dengan preferensi dan nilai-nilai yang mereka miliki. Gaya kepemimpinan yang sangat sesuai dengan kaum milenial termasuk gaya kepemimpinan adaptif, suportif, dan apresiatif. Gaya kepemimpinan adaptif mampu menyesuaikan diri dengan berbagai kondisi dan situasi tanpa mengikat pada sistem senioritas. Gaya kepemimpinan suportif memberikan peluang yang sama untuk pengembangan karier dan fleksibilitas kerja. Sementara itu, gaya kepemimpinan apresiatif menekankan pentingnya penghargaan atas pencapaian para anggota tim.

4. Kesimpulan

Penelitian ini memiliki potensi untuk digunakan dalam agenda penelitian selanjutnya, termasuk lingkungan kontekstual, situasional, atau disposisi yang mempengaruhi preferensi gaya kepemimpinan tertentu. Penelitian eksplorasi dapat dilakukan dengan menggunakan metode campuran (kuantitatif dan kualitatif) untuk menyelidiki isu-isu yang berbeda tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang lebih disukai antar generasi mempengaruhi peran kepemimpinan, dan bagaimana hal itu mempengaruhi etos dan gaya kerja individu. Dampak positif dan negatif dari perbedaan budaya dapat dieksplorasi dan memberikan peta jalan untuk penelitian selanjutnya. Selain itu penelitian berikutnya juga diharapkan dapat menyelidiki bagaimana nilai-nilai pribadi dan gaya kepemimpinan yang disukai lintas generasi secara bersamaan memengaruhi pembangunan berkelanjutan dalam pekerjaan dan perilaku organisasi. Masalah dan tantangan yang berkaitan dengan generasi milenial sebagai manajer, mengelola Generasi Z, atau perbedaan generasi di tempat kerja kemungkinan akan menarik perhatian para peneliti di tahun-tahun mendatang. Penelitian ini juga dapat dikembangkan dengan menggunakan metodologi penelitian eksplorasi kualitatif lainnya serta alat pengumpulan data lebih lanjut, untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan dari sudut pandang yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. 2017. "A Review of Ethical Leadership and Other Ethics- Related Leadership Theories", dalam *European Scientific Journal, ESJ*, Volume 13 No 29, halaman 10-22.
- [2] Albano, C. (2012). What is adaptive leadership. *Self Growth*.4.
- [3] Al-khasawneh, Akif Lutfi and Sahar Moh'd Futa. 2013. The Relationship between Job Stress and Nurses Performance in the Jordanian Hospitals: A Case Study in King Abdullah the Founder Hospital. *Asian Journal of Business Management* 5(2): 267-275, 2013
- [4] Almaaitah, M. F., Harada, Y., Sakdan, M. F., & Almaaitah, A. M. (2017). Integrating Herzberg and Social Exchange Theories to Underpinned Human Resource Practices, Leadership Style and Employee Retention in Health Sector. *World Journal of Business and Management*, 3(1), 16. <https://doi.org/10.5296/wjbm.v3i1.10880>
- [5] Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories , Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. 5(January), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- [6] Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2016). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>.
- [7] Arief, F. & Sulastri. (2021). Participative leadership style on organizational commitment with organizational culture as a moderating. *Human Resource Management Studies*, 1 (1), 34-42. <http://jkmsdm.ppj.unp.ac.id/index.php/hrms>.
- [8] Belyh, A. (2019). Participative Leadership Guide: Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples. Retrieved from <https://www.cleverism.com/participative-leadership-guide/>.
- [9] Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2). doi:10.5539/ibr.v5n2p192.
- [10] Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. "Ethical leadership: A review and future directions", dalam *Leadership Quarterly*, Volume 17 No 6, halaman 595–616.
- [11] Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation, 3(7), 258- 264. Retrieved April 8, 2018, from http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_7_April_2012/28.pd
- [12] Dartey-Baah, K., Amponsah-Taiwah, K., & Agbeibor, V. (2015). Corporate Social Responsibility in Ghana's National Development. *Africa Today*, 62(2), 70- 93.
- [13] Harsono. (2010). Pengaruh Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada
- [14] Kane, S. (2019). Karakteristik Umum Profesional Milenial. 28 Mei 2019. dari Karakteristik Umum Profesional Milenial (thebalancecareers.com).
- [15] Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism*, 3(4), 308-318. doi:10.1108/175542111111162435
- [16] Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M.

- (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review*. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
- [17] Koçak S, Burgaz B (2017). The Role of Leader Empowering Behaviours in Psychological Contract at High Schools. *TeEğit im VBil im* , 42(191): 351–370. <https://doi.org/10.15390/EB.2017.71 01>.
- [18] Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- [19] Kusumadewi, N. W. D., & Darma, G. S. (2021). Kepemimpinan Ideal Untuk Generasi Millenials: A Field Study. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 10(11), 955-966.
- [20] Leuwol, Natasya Virginia, dan Rona Patricia Sibarani. "Kajian Potensi Pengembangan Ekowisata Sebagai Pendekatan Terapi Hutan, Penghilang Stres" *Noken*, Vol. 6, No. 1 (2020), 13-22.
- [21] Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. *Essays on the Sociology of Knowledge*. Amherst, MA: HRD Press..
- [22] Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. S. N., Nasuha, W. A., & Tarmizi, W. M. (2017). Influence of Transformation Leadership Style on Employee Engagement among Generation Y. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(1), 155–159. <https://publications.waset.org/10006230/influence-of-transformation-leadershipstyle-on-employee-engagement-among-generation-y>
- [23] Peramesti, N., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial. *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 10(1), 73-84. <https://doi.org/10.33701/Jt.v10i1.413>.
- [24] Pohan, H. (2019). Kepemimpinan Di Era Milenial Ditinjau dari Aspek Komunikasi. *Jurnal Komunikasi Islam dan Kehumasan (JKPI)*, 3(2), 156-174.
- [25] Prasetyo, H., & Rifai, M. B. (2022). Urgensi Implementasi Smart Tourism untuk Kemajuan Pariwisata Indonesia. *Journal of Tourism and Economic*, 5(2), 147-160.
- [26] Putriastuti, B., & S. A. (2019). How to Lead the Millennials: A Review of 5 Major Leadership Theory Groups. *Journal of Leadership in Organization*, 6–111.
- [27] Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2014. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- [28] Solaja, O. M., & Ogunola, A. A. (2016). Leadership style and multigenerational workforce: A call for workplace agility in Nigerian public organizations. *Leadership*, 21(01), 46–56.
- [29] Valenti, A. (2019). Leadership preferences of the millennial generation. *Journal of Business Diversity*, 19(1), 75-84.
- [30] Wolor, C. W., Pratama, A., Aditya, S., Nadya Fadillah, F., & Purwana, D. (2020). Adversity quotient in improving millennial generation salespeople's performance in the industrial revolution 4.0. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 8(1), 220– 226. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8131>
- [31] Yukl, G. & Mahsud, R. (2011). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal.*, 62(2), 81–93.