

Bagaimana Memimpin Milenial: Tinjauan Teori Kepemimpinan Utama

Yumhi

STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung, Indonseia

Article Info

Keywords:

Milenial;
Kepemimpinan Neo
karismatik;
Kepemimpinan dan
pemrosesan informasi;
Pertukaran sosial;
kepemimpinan etis;
kepemimpinan
elektronik..

Corresponding Author:

yumhiahmad@yahoo.co.id

Abstract

Milenial saat ini mengambil alih tenaga kerja global. Sementara praktisi dan cendekiawan telah mengakui nilai kerja mereka yang berbeda dari generasi sebelumnya, penelitian tentang topik ini masih langka. Selain itu, teori kepemimpinan saat ini cenderung berfokus terutama pada karakteristik pemimpin tanpa memeriksa secara memadai gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk generasi milenial. Menggunakan tinjauan literatur dari jurnal kepemimpinan tingkat atas, makalah ini bertujuan untuk memberikan kerangka yang lebih komprehensif untuk memberikan arah baru bagi pengembangan teori kepemimpinan dengan memahami perspektif generasi milenial tentang kepemimpinan. Dengan demikian, studi ini berkontribusi pada literatur saat ini dengan menggunakan lima kelompok kepemimpinan tematik untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang paling optimal untuk memimpin Milenial. Keuntungan dan kerugian menggunakan neo-karismatik, kepemimpinan dan pemrosesan informasi, pertukaran sosial/kepemimpinan relasional, kepemimpinan etis/moral, dan teori e-leadership dalam memimpin milenium dinilai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada satu pun teori kepemimpinan yang memadai untuk memimpin kaum milenial secara optimal. Oleh karena itu, disarankan untuk mencampur dimensi kelompok teori kepemimpinan yang berbeda. Adapun aspek teori kepemimpinan, disarankan kepada para peneliti untuk mempertimbangkan mengembangkan model teori kepemimpinan yang lebih fleksibel yang dapat mengakomodasi kelompok generasi yang berbeda.

©2020 EJSM. All rights reserved

Pendahuluan

Milenial diproyeksikan menjadi hampir sepertiga dari populasi Indonesia pada tahun 2020 dan 75% dari angkatan kerja pada tahun 2025 (Ahmad, 2021), menggantikan Generasi X dan *Baby Boomers*. Menurut sebagian besar sumber literatur, istilah Milenial mengacu pada orang yang lahir antara tahun 1980 dan 2000 (Rudolpha et al., 2018). Pergeseran generasi dalam angkatan kerja ini membawa peluang dan tantangan bagi perusahaan karena Milenial memiliki nilai, harapan, dan sikap yang berbeda dari generasi sebelumnya. Konsekuensinya, perusahaan harus menerapkan berbagai strategi untuk mengelola karyawan Milenial secara lebih efektif dan efisien sehingga dapat mencapai

standar kinerja tertinggi (Ahmad, 2021). Ini dapat dilakukan, misalnya, dengan mengubah strategi kepemimpinan saat ini.

Meskipun hampir semua studi dalam literatur akademis setuju bahwa mengadaptasi strategi kepemimpinan sangat penting untuk organisasi modern, ini lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Seperti yang ditunjukkan sejumlah penulis, teori kepemimpinan saat ini tidak memadai untuk melibatkan dan memotivasi karyawan Milenial (Faller & Gogek, 2019; Anderson et al., 2017). Menurut Anderson et al. (2017), perubahan nilai, kepribadian, sikap kerja, dan motivasi sebagian besar tenaga kerja saat ini menurunkan efektivitas teori kepemimpinan utama dalam organisasi abad ke-21. Lebih lanjut, kepemimpinan merupakan bidang penelitian yang selalu perlu terus dikembangkan karena karakteristik karyawan menentukan jenis kepemimpinan yang dapat berhasil dilaksanakan. Oleh karena itu, mempertimbangkan kembali teori-teori kepemimpinan saat ini diperlukan.

Dalam konteks ini, makalah kami bertujuan untuk memberikan analisis kritis terhadap teori kepemimpinan saat ini mengenai generasi Milenial sebagai mayoritas tenaga kerja. Alih-alih menghadirkan teori baru yang dapat mempersiapkan kaum Milenial menjadi pemimpin seperti beberapa penelitian lainnya, artikel ini bertujuan untuk memandu pengembangan teori kepemimpinan agar efektif dalam memimpin kaum Milenial. Selain itu, meskipun banyak peneliti telah meneliti persepsi generasi Milenial tentang kepemimpinan (Faller & Gogek, 2019; Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Graybill, 2014), tidak banyak artikel yang menjelaskan hubungannya dengan efektivitas teori kepemimpinan saat ini.

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, tinjauan pustaka digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan analisis tersebut. Lebih tepatnya, makalah ini akan mengevaluasi fenomena kepemimpinan Milenial dengan mengintegrasikan perspektif dari teori kepemimpinan yang berbeda mengikuti pendekatan yang disarankan oleh Dinh et al. (2014). Makalah ini juga akan memajukan Anderson et al. (2017) temuan dengan menganalisis teori kepemimpinan berdasarkan kategori tematiknya. Pertama, temuan empiris karakteristik dan perspektif Milenial tentang kepemimpinan dari jurnal tingkat atas dikumpulkan dan ditinjau. Kedua, kelompok teori kepemimpinan yang paling banyak digunakan saat ini dianalisis dan dibandingkan dengan sikap dan perilaku Milenial. Akhirnya, arah kerangka teoritis untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk Milenial diusulkan. Tulisan ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) bagaimana karakteristik Milenial mempengaruhi efektivitas teori kepemimpinan saat ini (2) bagaimana memimpin Milenial secara optimal (3) bagaimana teori kepemimpinan saat ini harus dikembangkan agar efektif untuk organisasi modern.

Generasi Milenial

Ada pergeseran generasi saat ini dalam angkatan kerja saat ini di mana Milenial (Generasi Y), menggantikan Generasi X dan *Baby Boomers*, menjadi mayoritas tenaga kerja. Menurut Winograd dan Hais (2014), Generasi Milenial akan menjadi 75% dari angkatan kerja pada tahun 2025. Meskipun tidak ada kesepakatan untuk menentukan rentang tanggal yang tepat dari generasi Milenial, sebagian besar literatur menyebut Milenial sebagai individu yang lahir antara tahun 1980 dan 2000 (Rudolpha et al., 2018). Namun, mengikuti Stewart et al. (2017), tulisan ini mendefinisikan Milenial sebagai individu yang lahir pada tahun 1981-1995.

Karena kerangka waktu teknologi yang unik di mana Milenial dilahirkan, Milenial telah memperoleh keterampilan dan preferensi kerja yang spesifik dan unik. Tumbuh di lanskap teknologi yang berkembang pesat dan sebagai pengguna intensif teknologi tinggi (Ahmad, 2021), Milenial lebih paham teknologi dan pandai multi-tasking daripada generasi sebelumnya (Gursoy et al., 2008). Mereka cenderung percaya pada tindakan kolektif dan kerja tim. Juga, mereka memiliki kecenderungan untuk mempertanyakan aturan dan menantang norma di tempat kerja (Gursoy et al., 2008).

Menurut Chen & Choi (2008), Milenial adalah idealis, sangat optimis, dan percaya diri. Mereka memiliki harapan yang tinggi dan sangat bangga dengan diri mereka sendiri. Selain itu,

mereka percaya bahwa mereka memberikan kontribusi besar untuk pekerjaan mereka dan manajer diharapkan untuk mengakui pekerjaan mereka yang baik (Gursoy et al., 2008). Mereka juga mengharapkan promosi dan pengembangan yang cepat (Chen & Choi, 2008). Oleh karena itu, pengakuan dan rasa hormat adalah penting bagi mereka. Namun, meskipun Milenial memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, mereka lebih cenderung mencari arahan dan panutan (Chen & Choi, 2008; Gursoy et al., 2008).

Milenial mirip dengan Generasi X karena mereka tidak terlalu loyal kepada majikan mereka. Menurut Gursoy et al. (2008), mereka suka menjaga pilihan karir mereka tetap terbuka. Jika ada peluang karir yang lebih baik, mereka bersedia meninggalkan posisi pekerjaan dan majikan mereka saat ini. Tidak seperti generasi lain, kepuasan kerja dan budaya kerja Milenial tidak terkait dengan komitmen organisasi mereka (Ahmad, 2022). Apa yang membuat mereka tetap berkomitmen pada organisasi mereka sebagian besar adalah kinerja mereka sendiri dan program retensi organisasi.

Dalam hal sentralitas kerja, kaum Milenial kurang bersedia mendedikasikan sebagian besar waktunya untuk bekerja. Mereka memprioritaskan kehidupan sosial dan keseimbangan kehidupan kerja memainkan peran kunci bagi mereka (Chen & Choi, 2008). *Way of life* diurutkan oleh kaum Milenial sebagai nilai kerja yang paling penting. Oleh karena itu, jadwal kerja yang fleksibel dianggap sebagai batu loncatan menuju kesuksesan (Gursoy et al., 2008). Memiliki jadwal kerja yang fleksibel berarti pekerjaan tidak diukur dengan waktu yang mereka habiskan untuk itu, yang paling penting adalah apakah pekerjaan selesai dan tujuan yang diinginkan tercapai.

Milenial juga ditemukan lebih termotivasi oleh penghargaan ekstrinsik (Ahmad, 2022). Milenial menganggap pengembalian ekonomi sebagai nilai kerja yang jauh lebih penting dibandingkan dengan generasi lain (Chen & Choi, 2008). Ketika memutuskan antara pekerjaan, manfaat pensiun akan menjadi salah satu faktor yang paling penting untuk dipertimbangkan. Ini mungkin terkait dengan fakta bahwa Milenial cerdas secara finansial (Chen & Choi, 2008). Oleh karena itu, disarankan oleh Chen dan Choi (2008) untuk merancang strategi yang mengubah imbalan moneter menjadi kinerja.

Namun, Weeks & Schaffert (2019) menemukan bahwa penghargaan finansial kurang penting daripada pekerjaan yang bermakna. Pekerjaan dianggap bermakna oleh kaum Milenial jika bekerja untuk orang lain, meningkatkan kehidupan, dan membawa kebahagiaan pribadi. Sementara itu, Milenial memandang pekerjaan ideal sebagai posisi yang mencakup interaksi dengan orang lain dan santai (Weeks & Schaffert, 2019). Semua faktor yang disebutkan di atas dapat digunakan oleh organisasi untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang memaksimalkan kinerja Milenial.

Perspektif Milenial tentang Kepemimpinan

Milenial cenderung lebih optimis terhadap kepemimpinan dan memiliki minat yang lebih kuat dalam peran kepemimpinan (Faller & Gogek, 2019). Ada lebih banyak Milenial yang menganggap dirinya sebagai pemimpin (70,8%) dibandingkan dengan mereka yang tidak (Graybill, 2014). Lebih jauh, mayoritas dari mereka juga ingin mengambil posisi kepemimpinan dan menganggap bahwa tidak ada hambatan untuk posisi tersebut dalam organisasi profesional.

Konsisten dengan literatur umum (Gursoy et al., 2008) yang melabeli Milenial sebagai berorientasi tim, kelompok/kerja tim adalah definisi kepemimpinan yang paling umum dipegang untuk Milenial. Menurut Graybill (2014), ketika Milenial diminta untuk mendefinisikan kepemimpinan, atribut kepemimpinan yang paling banyak disebutkan adalah masing-masing kelompok/kerja tim (41,6%), visi (25,0%), pengaruh (14,5%), rasa hormat (12,5%), dan komunikasi (8,3%). Beberapa contoh definisi kepemimpinan mereka adalah "tindakan bimbingan, arahan, dan tindakan kolaboratif", "kemampuan untuk menginspirasi untuk mencapai tujuan", "kepemimpinan adalah seni membawa orang lain ke arah yang baru", dan "kepemimpinan adalah kemampuan untuk mencapai tujuan". dengan bantuan orang lain." Sementara itu, pernyataan kepemimpinan yang paling penting menurut Milenial adalah "seorang pemimpin mempertimbangkan dampak keputusannya terhadap karyawan", "seorang pemimpin bekerja dengan baik dengan orang lain", "seorang

pemimpin mengomunikasikan harapan yang jelas”, “seorang pemimpin memperlakukan semua orang dengan hormat.,” dan “seorang pemimpin menyadari bahwa ada lebih dari satu cara untuk melakukan suatu pekerjaan.”

Tujuh ciri kepemimpinan yang paling sering diidentifikasi oleh kaum Milenial adalah komunikasi (97,9%), rasa hormat (85,4%), visi (79,1%), pengaruh (75%), kepercayaan (68,7%), integritas (64,5%), dan kelompok/kerja tim (62,5%) (Graybill, 2014). Menurut Omilion-Hodges & Sugg (2019), sifat manajerial yang paling memotivasi untuk Milenial adalah memimpin dengan memberi contoh, pekerja keras, ramah, memotivasi, mendorong, dan pengertian. Sebaliknya, kaum Milenial kemungkinan besar dikecilkan oleh manajer yang merupakan komunikator yang buruk, kasar, malas, manajer mikro, dan jahat. Selain itu, kaum Milenial lebih memilih pemimpin yang peduli terhadap mereka dan dapat dipercaya (Faller & Gogek, 2019). (Ahmad, 2022) menemukan bahwa tema inti yang menggambarkan preferensi kepemimpinan Milenial adalah hubungan interpersonal, kompetensi, manajemen diri, manajemen orang lain, dan komunikasi.

Dalam hal komunikasi manajerial, kaum Milenial lebih menyukai komunikasi tatap muka, terbuka, langsung, seperti mentor, ramah, profesional, dan personal (Omilion-Hodges & Sugg, 2019). Berdasarkan gaya perilaku komunikasi, Omilion-Hodges & Sugg (2019) mengembangkan kerangka konseptual lima arketipe pemimpin, yaitu mentor, teacher, manager, friend, dan gatekeeper. Menurut preferensi Milenial untuk sifat manajerial, mentor adalah kualitas pemimpin yang paling diinginkan. Mentor adalah advokat empatik, profesional, dan panduan pribadi yang membangun hubungan interpersonal, mendengarkan dengan cermat, dan memberikan perhatian pribadi dan komunikasi yang sering (Omilion-Hodges & Sugg, 2019).

Teori Kepemimpinan

Generasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda untuk memaksimalkan kinerja mereka. Ahmad, (2022) berpendapat bahwa penerapan strategi kepemimpinan yang berbeda untuk kelompok generasi diperlukan karena perbedaan generasi mempengaruhi motivasi kerja, sikap, dan perilaku. Selanjutnya, mereka mengusulkan bahwa lima teori kepemimpinan utama yaitu kepemimpinan transformasional, pemrosesan informasi, pertukaran pemimpin-anggota, kepemimpinan otentik, dan kepemimpinan etis kurang efektif untuk digunakan dalam organisasi modern di mana kaum Milenial merupakan mayoritas anggota. Dalam hal ini, Ahmad, (2022) membandingkan karakteristik utama teori kepemimpinan dengan perubahan generasi yang terkait dengan organisasi. Perubahan generasi yang diteliti adalah individualisme, sentralitas kerja, motivasi intrinsik dan ekstrinsik, dan hak.

Daripada menunjukkan keterbatasan teori kepemimpinan saat ini, makalah ini bertujuan untuk mengusulkan teori kepemimpinan terbaik yang dapat diterapkan pada karyawan Milenial menurut Dinh et al. (2014) kategorisasi. Dinh et al. (2014) telah mengidentifikasi 66 domain teori kepemimpinan dan memetakan teori-teori kepemimpinan yang mapan dan muncul yang diterbitkan dalam 10 jurnal tingkat atas antara tahun 2000 dan 2012. Teori-teori yang mapan dikategorikan ke dalam sembilan kelompok tematik yaitu teori neokarismatik, kepemimpinan dan pemrosesan informasi, sosial pertukaran / teori kepemimpinan relasional, teori disposisi / sifat, kepemimpinan dan keragaman dan kepemimpinan lintas budaya, teori kepemimpinan pengikut-sentris, teori perilaku, teori kontingensi, dan kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan. Sementara itu, teori-teori kepemimpinan baru yang muncul dikategorikan ke dalam delapan kelompok tematik yaitu kepemimpinan strategis; kepemimpinan tim; perspektif kontekstual, kompleksitas, dan sistem kepemimpinan; kemunculan dan perkembangan pemimpin; teori kepemimpinan etis/moral; pendekatan baru lahir lainnya.

Teori Neo-Karismatik

Menurut Dinh et al. (2014), teori neo-karismatik lebih banyak membahas tentang konsep kepemimpinan karismatik dan transaksional. Kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin menginspirasi pengikut melalui pencapaian tujuan kelompok atau organisasi (Burns, 1978). Menurut Hakim dan Piccolo (2004), versi terbaru dari teori ini diwakili oleh empat dimensi

kepemimpinan transformasional. Dimensi tersebut adalah karisma atau pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Dengan kata lain, pemimpin transformasional dicirikan dengan berperilaku dengan cara yang mengagumkan sehingga pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin, mengartikulasikan visi inspirasi kepada pengikut, mendorong dan merangsang kreativitas pengikut, dan memenuhi kebutuhan individu pengikut melalui kegiatan mentoring atau pembinaan.

Kepemimpinan dan Pemrosesan Informasi

Kepemimpinan dan pemrosesan informasi menggunakan pendekatan kognitif untuk proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan dan mencakup teori atribusi, kognisi pemimpin dan pengikut, pendekatan koneksionis, dan teori kepemimpinan implisit (Dinh et al., 2014). Teori kepemimpinan implisit (ILTs) didefinisikan sebagai struktur kognitif atau prototipe yang menentukan sifat-sifat pribadi dan kemampuan para pemimpin (Lord et al., 1984). Demikian juga, teori pengikut implisit (IFTs) didefinisikan sebagai asumsi pribadi individu tentang sifat dan karakteristik perilaku pengikut (Sy, 2010). Perspektif koneksionis yang mengusulkan pertukaran dua arah antara pemimpin dan pengikut telah digunakan untuk memeriksa IFT (Offermann & Coats, 2018). Menurut Offermann dan Coats (2018), faktor-faktor yang dikonfirmasi dari ILT adalah sensitivitas, dedikasi, tirani, karisma, kekuatan, maskulinitas, kecerdasan, dan kreativitas. Sementara itu, prototipe IFT yang dikonfirmasi adalah pekerja keras, produktif, melampaui batas, bersemangat, ramah, bahagia, setia, andal, dan pemain tim.

Pertukaran Sosial/Teori Kepemimpinan Relasional

Pertukaran sosial/teori kepemimpinan relasional fokus pada hubungan dan mencakup Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) dan kepemimpinan individual (Dinh et al., 2014). Menurut LMX, proses kepemimpinan yang efektif terjadi ketika pemimpin dan pengikut membangun pertukaran sosial dalam bentuk hubungan kepemimpinan yang matang dan memperoleh manfaat dari hubungan tersebut (Graen & Uhl-Bien, 1995). Graen & Uhl-Bien (1995) menggambarkan proses pembuatan kepemimpinan sebagai siklus hidup kedewasaan hubungan kepemimpinan. Proses tersebut terdiri dari tiga fase-asing, yaitu hubungan kontraktual yang ditandai; kenalan di mana pertukaran sosial meningkat; kedewasaan di mana pertukaran antar anggota sangat berkembang.

Teori Kepemimpinan Etis/Moral

Teori kepemimpinan etis/moral berfokus pada perilaku altruistik dan mencakup teori kepemimpinan otentik, pelayan, dan spiritual (Dinh et al., 2014). Pemimpin otentik dicirikan sebagai memiliki kesadaran diri, menunjukkan keterbukaan dan kejelasan dalam hubungan dengan orang lain (Ahmad, 2021), mempertahankan pengambilan keputusan yang objektif, dan secara konsisten menunjukkan dan bertindak menggunakan perspektif moral mereka sendiri (Walumbwa et al., 2008). Sedangkan teori kepemimpinan spiritual dibangun di atas model motivasi intrinsik yang menggabungkan visi, harapan/iman, cinta altruistik, spiritualitas tempat kerja, dan kelangsungan hidup spiritual (Fry, 2003). Teori ini bertujuan untuk menciptakan keselarasan visi dan nilai di seluruh tingkat tim dan individu yang akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi.

Teori E-Leadership

Teori e-leadership mempelajari kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang mendukung teknologi yang berdampak pada interaksi potensial, jarak ruang fisik, dan jaringan komunikasi elektronik (Dinh et al., 2014). Avolio et al. (2014) mendefinisikan e-leadership sebagai proses pengaruh sosial yang tertanam dalam konteks proksimal dan distal yang dimediasi oleh teknologi informasi canggih (AIT) untuk menghasilkan perubahan sikap, perasaan, pemikiran, perilaku, dan kinerja. Praktik pengembangan teori e-leadership dalam organisasi dapat berupa big data tentang riwayat interaksi pengikut dan pola kerja dengan menggunakan teknologi *crowd sourcing* untuk mengumpulkan data opini atas ide-ide (Avolio et al., 2014). Contoh lain adalah penggunaan game multi-pemain masif seperti portal web gamified yang memungkinkan pemain mendapatkan poin dan hadiah virtual.

Metode Penelitian

Ini adalah studi tinjauan pustaka yang meninjau lima kelompok teori kepemimpinan utama dan meringkas pengamatan dari beberapa makalah ilmiah. Menggunakan metodologi penelitian kualitatif, makalah ini bertujuan untuk membangun argumen kritis dan memberikan kerangka kerja yang lebih komprehensif untuk memahami masalah kepemimpinan. Metode analisis dokumen dianggap tepat karena sifat dari pertanyaan penelitian. Menurut Bowen (2009), analisis dokumen adalah prosedur sistematis untuk meninjau dokumen cetak atau elektronik di mana data diperiksa dan ditafsirkan. Peninjauan tersebut terdiri dari tiga tahap.

Pertama, temuan empiris nilai, sikap, dan perilaku Milenial dikumpulkan dan dianalisis dari jurnal papan atas. Pengumpulan jurnal dibantu oleh database jurnal top seperti ScienceDirect, Emerald Insight, EBSCOhost, ProQuest, SAGE Journals, Scopus, SpringerLink, dan Wiley Online Library. Kata kunci yang digunakan untuk mengumpulkan jurnal antara lain “Milenial”, “Generasi Y”, “perbedaan generasi”, “kepemimpinan”, “sikap dan perilaku kerja”, dan “motivasi”.

Kedua, teori kepemimpinan saat ini dibandingkan dengan nilai, sikap, dan perilaku Milenial. Hanya kategori teori kepemimpinan yang paling banyak digunakan yang dianalisis dalam makalah ini. Kata kunci yang digunakan untuk mengakses jurnal termasuk “teori kepemimpinan”, “teori kepemimpinan saat ini”, “teori kepemimpinan yang muncul”, “kepemimpinan transformasional”, “teori kepemimpinan implisit”, “pertukaran pemimpin-anggota”, “kepemimpinan etis”, dan “e-kepemimpinan”. Secara total, 26 Milenial dan literatur kepemimpinan digunakan dalam artikel ini.

Tabel 1 melaporkan sumber untuk analisis isi. Sebagai jurnal yang mengkhususkan diri dalam studi kepemimpinan, *The Leadership Quarterly* paling banyak digunakan untuk analisis. Akhirnya, penelitian ini mengajukan argumen berdasarkan perbandingan antara teori kepemimpinan dan nilai, sikap, dan perilaku Milenial.

Tabel 1. Sumber Data

Sumber	Nomor Artikel
The Leadership Quarterly	8
Journal of Management	2
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1
Journal of Leadership Studies	1
Nurse Leader	1
The Journal of Academic Librarianship	1
International Journal of Hospitality Management	1
Journal of Applied Psychology	1
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	1
International Journal of Business Communication	1
Organizational Behavior and Human Performance	1
Business and Professional Communication Quarterly	1
Business Horizons	1
Organizational Behavior and Human Decision Processes	1
Journal of Business Ethics	1
Books	3

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Generasi Milenial memiliki nilai, kepribadian, sikap kerja, dan motivasi yang berbeda dari generasi sebelumnya yang dapat mempengaruhi efektivitas teori kepemimpinan utama.

Teori Neo-Karismatik

Pemimpin transformasional sebagai konsep utama teori neo-karismatik memiliki kemungkinan untuk disukai oleh karyawan Milenial dengan cara mereka menantang pengikut dengan

standar tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan, dan mengumpulkan ide-ide pengikut (Judge & Piccolo, 2004). Pendekatan ini sesuai dengan karakteristik Milenial yaitu optimisme dan kepercayaan diri yang tinggi (Chen & Choi, 2008). Dengan memberikan pertimbangan individual kepada pengikut (Judge & Piccolo, 2004), pemimpin transformasional lebih mungkin untuk dihormati oleh Milenial karena mereka lebih memilih pendekatan kepemimpinan seperti mentor yang memberikan komunikasi individual dan perhatian yang dipersonalisasi (Omlion-Hodges & Sugg, 2019). Milenial juga lebih tertarik memiliki panutan (Chen & Choi, 2008). Pemimpin transformasional, yang perilaku mengagumkannya menciptakan identifikasi pengikut-pemimpin (Judge & Piccolo, 2004), dapat menggunakan karakteristik ini untuk melibatkan karyawan Milenial.

Sebaliknya, Anderson et al. (2017) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional tidak efektif bagi karyawan Milenial. Karena individualisme Milenial, mendorong perilaku kolektif atas tindakan individu terbukti bukan tugas yang mudah. Selanjutnya, penurunan sentralitas kerja secara signifikan menurunkan minat pada visi yang diberikan oleh pemimpin dan, sebagai akibatnya, mengurangi kekuatan motivasi inspirasional.

Kepemimpinan dan Pemrosesan Informasi

Teori-teori dalam kepemimpinan dan kelompok pemrosesan informasi mungkin berguna untuk memandu para manajer dalam memimpin karyawan Milenial. Kelompok teori ini mendefinisikan karakteristik pemimpin dan membuat perbandingan antara teori dan praktik konteks organisasi lebih mudah. Selain itu, penelitian tentang teori kepemimpinan implisit (ILTs) mencerminkan fenomena kepemimpinan saat ini. Ada faktor ILT baru yang baru-baru ini dikonfirmasi seperti kreativitas dan kesadaran citra (Offermann & Coats, 2018). Dapat dikatakan bahwa sejumlah besar faktor yang dihasilkan selama beberapa tahun terakhir dapat merangkum sifat dan perilaku pemimpin yang dibutuhkan dan dikagumi oleh Milenial. Sebagai contoh, faktor “sensitivity” yang terdiri dari variabel-variabel seperti caring, friendly, dan welas asih (Offermann & Coats, 2018) sangat sejalan dengan preferensi kepemimpinan Milenial dalam interpersonal (Dulin, 2008) dan caring (Faller & Gogek, 2019). Contoh lainnya adalah faktor “kreativitas” dan “kecerdasan” (Offermann & Coats, 2018) yang dapat mendukung pemenuhan tuntutan generasi milenial akan pemimpin yang kompeten (Dulin, 2008).

Namun, beberapa faktor dalam ILT tampaknya bertentangan dengan definisi dan preferensi kepemimpinan Milenial. Milenial sangat berorientasi pada tim dan memandang kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan bersama (Graybill, 2014). Mereka juga yakin akan pekerjaan mereka yang baik dan menuntut rasa hormat (Gursoy et al., 2008). Sedangkan faktor “tirani” terdiri dari variabel-variabel seperti mendominasi, memaksa, mengendalikan, dan memaksa (Offermann & Coats, 2018) yang bertentangan dengan karakter kaum Milenial.

Pertukaran Sosial/Teori Kepemimpinan Relasional

Karena karyawan Milenial menghargai hubungan interpersonal dengan pemimpin mereka, Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) dapat membantu jika diterapkan pada kelompok karyawan generasi ini. Memang, Milenial menganggap bahwa hubungan pengawasan adalah nilai kerja terpenting kedua (Chen & Choi, 2008). Menurut Omlion-Hodges & Sugg (2019), Milenial lebih menyukai pemimpin yang memilih hubungan interpersonal, mendengarkan dengan cermat, dan memberikan perhatian yang dipersonalisasi serta komunikasi yang sering. Dulin (2008) juga menemukan bahwa preferensi kepemimpinan Milenial sebagian besar digambarkan oleh hubungan interpersonal. Senada dengan argumen di atas, Faller & Gogek (2019) menemukan bahwa kaum Milenial mencari pemimpin yang peduli pada mereka dan pemimpin yang dapat dipercaya. Dengan memeriksa preferensi pemimpin Milenial, LMX tampaknya memenuhi permintaan Milenial.

Terlepas dari manfaat teori LMX, beberapa ahli berpendapat bahwa itu tidak dapat diterapkan secara efektif. Lloyd et al. (2015) berpendapat bahwa teori LMX didefinisikan dalam istilah yang terlalu luas dan tidak menentukan sifat pemimpin yang diperlukan untuk

mengembangkan hubungan pemimpin-anggota yang kuat. Jadi, ini mungkin bukan panduan yang jelas bagi para manajer. Selain itu, implikasi khusus dari teori LMX untuk memimpin Milenial menurut [Anderson et al. \(2017\)](#) terbatas. Teori LMX mungkin tidak efektif dalam praktiknya. Karena Milenial lebih individualis, terlibat dalam LMX berkualitas tinggi itu sulit. Fokus Milenial pada keseimbangan kehidupan kerja dan penghargaan ekstrinsik juga diusulkan untuk membuat Milenial cenderung tidak terlibat dalam mengembangkan LMX ([Anderson et al., 2017](#)).

Teori Kepemimpinan Etis/Moral

Karena pendekatan kepemimpinan teori-teori kepemimpinan etis/moral berfokus pada perilaku etis dan altruistik, maka memiliki peluang lebih besar untuk diterima oleh kaum Milenial. Etika itu penting bagi kaum Milenial. Menurut [Klimkiewicz & Oltra \(2017\)](#), pencari kerja Milenial sangat sensitif terhadap perilaku etis perusahaan yang tercermin dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mereka. [Chen & Choi \(2008\)](#) juga menemukan bahwa Milenial memandang altruisme sebagai salah satu nilai kerja yang paling penting. Memegang nilai-nilai dan identitas sebagai fokus utama dari pendekatan kepemimpinan ini yang juga dapat dianggap sebagai kekuatan. Milenial lebih peduli tentang identitas diri daripada *Baby Boomers* ([PR Newswire Association LLC, 2012](#)). Pemimpin otentik yang menunjukkan dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai mereka sendiri juga cenderung disukai oleh karyawan Milenial karena mereka memenuhi kebutuhan model peran Milenial ([Gursoy et al., 2008](#)).

Sebaliknya, [Anderson et al. \(2017\)](#) berpendapat bahwa konsensus tentang citra pemimpin etis sulit dicapai karena individualisme Milenial. Moralitas di tempat kerja dianggap kurang penting karena peran kecil yang dimainkan pekerjaan dalam kehidupan mereka. Dengan demikian, kaum Milenial cenderung tidak menemukan nasihat dari para pemimpin etis. Karena teori kepemimpinan etis/moral sebagian besar dikembangkan dalam model motivasi intrinsik, teori-teori ini akan kurang efektif untuk Milenial yang lebih termotivasi oleh penghargaan ekstrinsik. Hal ini sejalan dengan proposisi [Anderson et al. \(2017\)](#) bahwa teori kepemimpinan autentik dan etis tidak efektif untuk Milenial yang kurang termotivasi oleh pendorong intrinsik pengembangan pengikut dan lebih cenderung memilih penghargaan daripada etika.

Teori E-Leadership

Pendekatan teori e-leadership bisa sangat efektif bila diterapkan pada karyawan Milenial karena mereka kebanyakan paham teknologi ([Gursoy et al., 2008](#)). Pengoperasian teknis dari pendekatan ini tidak akan menjadi masalah karena Milenial akrab dengan komunikasi virtual. Penerapan e-leadership dapat memajukan proses kepemimpinan dalam organisasi sedemikian rupa sehingga proses tersebut dilakukan secara virtual. Misalnya, pertemuan dan pelatihan rutin dilakukan melalui internet. Hal ini memungkinkan karyawan untuk memiliki jadwal dan pengaturan kerja yang lebih fleksibel karena mereka tidak harus datang ke kantor pada jam yang sama setiap hari dan mereka dapat melakukan pekerjaan dari rumah. Hal ini dapat mengarah pada keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik – nilai kerja yang penting bagi Milenial ([Chen & Choi, 2008](#)).

Namun, teori e-leadership mungkin tidak efektif jika diterapkan sepenuhnya yaitu dengan hanya menggunakan alat komunikasi virtual. Karena Milenial lebih memilih komunikasi tatap muka ([Omilion-Hodges & Sugg, 2019](#)), mereka mungkin tidak mau didekati hanya melalui internet. Selain itu, mungkin sulit untuk menafsirkan emosi dan membangun hubungan pemimpin-pengikut yang kuat melalui AIT. Keterbatasan e-kepemimpinan ini perlu dipertimbangkan karena Milenial menghargai hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan pengikut ([Dulin, 2008](#)).

5 Grup Teori Utama

Untuk menjawab rumusan masalah pertama, bagaimana karakteristik Milenial mempengaruhi efektivitas teori kepemimpinan saat ini, pertama, hasil dari analisis dokumen disajikan pada Tabel 2. Berdasarkan perbandingan antara teori kepemimpinan dan nilai, sikap, dan perilaku Milenial, lima kelompok teori kepemimpinan utama bermanfaat dan terbatas untuk memandu proses pembuatan strategi kepemimpinan dalam organisasi. Tabel 3 menunjukkan bahwa karakteristik masing-masing kelompok teori kepemimpinan cocok dan tidak cocok dengan

karakteristik Milenial. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tidak satu pun dari lima kelompok teori kepemimpinan utama yang sepenuhnya efektif untuk digunakan dalam memimpin kaum Milenial. Karena kelima kelompok teori kepemimpinan utama hanya efektif sebagian untuk memimpin kaum Milenial, salah satu cara terbaik yang mungkin dilakukan adalah menggunakan teori kepemimpinan secara parsial. Aspek teori kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik Milenial digali untuk menciptakan strategi kepemimpinan bagi para pengikut Milenial. Dengan demikian, satu karakteristik Milenial dapat didekati melalui lebih dari satu kelompok teori kepemimpinan. Di sisi lain, satu kelompok teori kepemimpinan juga dapat mendekati lebih dari satu karakteristik Milenial.

Misalnya, preferensi Milenial untuk hubungan interpersonal antara pemimpin dan pengikut dapat didekati melalui tiga kelompok teori kepemimpinan yang berbeda yaitu teori neo-karismatik, teori pertukaran sosial/kepemimpinan relasional, dan teori kepemimpinan dan pemrosesan informasi. Pencarian panutan kaum milenial dapat didekati melalui teori kepemimpinan neokarismatik dan etika/moral. Di sisi lain, teori e-leadership dapat mendekati dua karakteristik Milenial yaitu *tech savvy* dan lebih menyukai jadwal kerja yang fleksibel. Saran lengkap untuk karyawan Milenial terkemuka ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 2. Milenial lebih memilih komunikasi tatap muka dan hubungan interpersonal dengan para pemimpin

No	Kelompok Teori Kepemimpinan	Karakteristik Teori Kunci	Kecocokan Milenial	Ketidacocokan Milenial
1	Teori neo-karismatik	Pemimpin inspirasional yang karismatik, memotivasi secara intrinsik, merangsang intelektual pengikut, dan mempertimbangkan kebutuhan individu pengikut	Milenial optimis dan percaya diri; Milenial lebih menyukai komunikasi dan perhatian individual; Milenial mencari panutan	Individualisme milenium mengarah ke prioritas yang kurang kolektif; penurunan sentralitas kerja mengurangi minat pada visi yang diberikan; motivasi yang lebih ekstrinsik melemahkan kekuatan motivasi inspirasional
2	Teori kepemimpinan dan pemrosesan informasi	Prototipe yang menspesifikasikan ciri-ciri dan kemampuan pemimpin	Faktor-faktor dalam ILT terbaru dan sesuai dengan preferensi Milenial Pemimpin	Tidak semua faktor cocok dengan karakter Milenial
3	Pertukaran sosial/teori kepemimpinan relasional	Pemimpin dan pengikut membangun hubungan yang matang dan mendapatkan manfaat darinya	Milenial lebih memilih pemimpin yang membangun hubungan interpersonal	Individualisme milenium, kurang sentralitas pekerjaan, dan fokus pada penghargaan ekstrinsik menyebabkan kemungkinan rendahnya hubungan berkualitas tinggi (LMX)
4	Teori kepemimpinan etis/moral	Perilaku altruistik dan etis pemimpin yang berfokus pada nilai dan identitas pemimpin dan pengikut	Milenial lebih etis; identitas diri penting bagi Milenial; Milenial mencari lebih banyak panutan	Individualisme milenium mengarah pada konsensus moral yang sulit; berkurangnya sentralitas kerja menyebabkan ketidaktahuan akan moralitas tempat kerja; Milenial lebih termotivasi oleh penghargaan ekstrinsik
5	Teori e-kepemimpinan	Pendekatan kepemimpinan berbasis teknologi	Milenial paham teknologi; Milenial lebih menyukai jadwal kerja yang fleksibel	Milenial lebih memilih komunikasi tatap muka dan hubungan interpersonal dengan para pemimpin

Tabel 3. Efektivitas Teori Kepemimpinan untuk memimpin Generasi Milenial

No	Kelompok Teori Kepemimpinan	Millennials Match	Millennials Un-match	Efektivitas
1	Teori neo-karismatik	√	√	Sebagian efektif
2	Teori kepemimpinan dan pemrosesan informasi	√	√	Sebagian efektif
3	Pertukaran sosial/teori kepemimpinan relasional	√	√	Sebagian efektif
4	Teori kepemimpinan etis/moral	√	√	Sebagian efektif
5	Teori e-kepemimpinan	√	√	Sebagian efektif

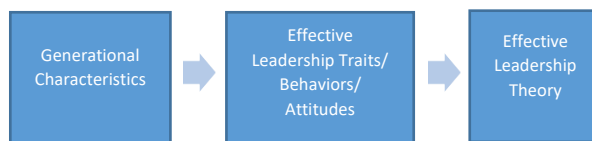
Tabel 4. Strategi Memimpin Generasi Milenial

No	Karakteristik Milenial	Sifat/Perilaku/Sikap Kepemimpinan	Sumber Teori Kepemimpinan
1	Optimis dan percaya diri	Tantang pengikut dengan standar tinggi, komunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan, dan kumpulkan ide-ide pengikut	Teori neo-karismatik

2	Hubungan interpersonal (komunikasi dan perhatian individual)	Berikan pertimbangan individual untuk pengikut	Teori neo-karismatik
3	Mencari panutan	Bangun hubungan yang matang	Pertukaran sosial/teori kepemimpinan relasional
4	Melihat kepentingan identitas dan nilai	Jadilah sensitif, peduli, ramah, dan penyayang	Teori kepemimpinan dan pemrosesan informasi
5	Etika	Berperilaku mengagumkan untuk menciptakan identifikasi pengikut dengan pemimpin	Teori neo-karismatik
6	Penggemar teknologi	Tunjukkan dan bertindaklah identitas dan nilai pemimpin itu sendiri	Teori kepemimpinan etis/moral
7	Lebih suka jadwal kerja yang fleksibel	Fokus pada perilaku etis dan altruistik	Teori kepemimpinan etis/moral
8	Menuntut pemimpin yang kompeten	Gunakan teknologi sebagai media kepemimpinan, Jadilah kreatif dan cerdas	Teori e-kepemimpinan dan Teori kepemimpinan dan pemrosesan informasi

Karena satu teori saja tidak cukup untuk memimpin kaum Milenial, diperlukan teori kepemimpinan yang lebih kompleks. Kami mengusulkan bahwa efektivitas sifat kepemimpinan, perilaku, dan sikap terkait dengan karakteristik generasi. Proses penciptaan teori kepemimpinan yang efektif dimulai dari mengenali karakteristik generasi yang berbeda, mengubah karakter tersebut menjadi sifat/perilaku/sikap kepemimpinan, dan menggabungkan sifat/perilaku/sikap kepemimpinan menjadi satu teori kepemimpinan. Dengan kata lain, untuk membuat teori kepemimpinan yang lebih efektif, sifat/perilaku/sikap kepemimpinan harus didasarkan pada karakteristik generasi. Proses pengembangan teori kepemimpinan dapat mengikuti Grafik 1.

sifat/perilaku/sikap. Oleh karena itu, ke depan, teori-teori kepemimpinan bisa lebih spesifik. Misalnya, satu teori dirancang untuk karyawan Milenial dan lainnya dirancang untuk karyawan Gen Z. Oleh karena itu, akan ada teori kepemimpinan yang berbeda untuk generasi karyawan yang berbeda.



Grafik 1. Perkembangan Teori Kepemimpinan Baru

Kesimpulan

Karena perbedaan generasi mempengaruhi efektivitas teori kepemimpinan saat ini, tinjauan kritis terhadap teori-teori kepemimpinan utama diperlukan. Melalui metode analisis isi, penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan menyarankan strategi optimal untuk memimpin karyawan Milenial dan mengusulkan pengembangan teori kepemimpinan yang fleksibel. Kontribusi rinci dari penelitian ini dijelaskan dalam bagian implikasi teoritis dan praktis. Setiap teori kepemimpinan memiliki batasan intrinsik dan tidak dapat sepenuhnya efektif untuk karyawan Milenial terkemuka. Keterbatasan tersebut terutama disebabkan oleh sifat/sikap/perilaku kepemimpinan yang tidak sesuai dan karakteristik Milenial yang sejalan dengan argumen kesenjangan teori generasi dan kepemimpinan [Anderson et al. \(2017\)](#). Selanjutnya, karena tenaga kerja terus berubah, teori kepemimpinan perlu beradaptasi agar cukup membantu untuk memandu manajer dalam kasus organisasi yang sebenarnya. Teori kepemimpinan masih memiliki ruang yang besar untuk berkembang. Menurut [Dinh et al. \(2014\)](#), saat ini ada delapan kelompok teori kepemimpinan yang muncul. Peneliti dapat mengembangkan teori kepemimpinan baru yang cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan generasi. Teori tersebut dapat berbentuk matriks yang terdiri dari karakteristik generasi dan dimensi kepemimpinan. Tabel 4 dan Grafik 1 dapat menjadi dasar untuk menggali dan mengembangkan teori-teori kepemimpinan baru yang fleksibel. Pengembangan lebih lanjut dari teori kepemimpinan juga dapat mencakup konteks organisasi dan budaya. Karakteristik generasi milenial yang unik dan berbeda dengan generasi sebelumnya menjadi tantangan dan peluang bagi organisasi modern. Organisasi yang dapat mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang akan memiliki peluang lebih baik untuk berhasil dan mengungguli pesaing mereka. Untuk itu, organisasi perlu menciptakan strategi kepemimpinan yang optimal bagi karyawan Milenial. Meskipun setiap

pendekatan kepemimpinan memiliki keterbatasan dan tidak ada satu pendekatan pun yang dapat mengakomodasi karakteristik Milenial, manajer perlu menggunakan tidak hanya satu pendekatan kepemimpinan. Model kepemimpinan yang lebih efektif dapat dilakukan jika manajer hanya menggunakan dimensi tertentu dari teori kepemimpinan yang paling sesuai dengan karyawan Milenial. Kemudian, manajer dapat menggabungkan dimensi yang dipilih untuk mengembangkan strategi kepemimpinan terbaik untuk organisasi mereka.

Beberapa saran praktis untuk manajer dalam memimpin karyawan Milenial diusulkan di sini. Pertama, manajer harus kreatif dan cerdas. Kedua, manajer perlu fokus dalam berperilaku mengagumkan dan etis, serta menghayati identitas dan nilai mereka sendiri. Ketiga, mengenai prestasi kerja, manajer perlu menetapkan standar yang tinggi, menantang kreativitas karyawan, dan berkomunikasi secara positif tentang pencapaian tujuan yang tinggi bersama-sama. Keempat, manajer perlu membangun hubungan interpersonal yang matang dengan karyawannya dengan bersikap sensitif, peduli, ramah, dan penuh kasih sayang. Akhirnya, manajer dapat menggunakan teknologi dalam proses kepemimpinan mereka. Misalnya, manajer dapat melakukan pertemuan virtual.

Ada beberapa keterbatasan dari makalah ini yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk penelitian selanjutnya. **Pertama**, hanya kelompok utama teori kepemimpinan yang dianalisis dalam makalah ini karena kerangka waktu dan kepraktisan. Penelitian selanjutnya dapat memajukan penelitian ini dengan mengkaji kepemimpinan bagi karyawan Milenial melalui beberapa perspektif model kepemimpinan. Saran lain untuk penelitian masa depan adalah fokus pada teori-teori kepemimpinan yang muncul yang dikategorikan ke dalam 8 kelompok tematik (Dinh et al., 2014). **Kedua**, makalah ini tidak mempertimbangkan konteks organisasi. Analisis dalam makalah ini bersifat umum. Meneliti bentuk-bentuk kepemimpinan yang efektif dalam konteks organisasi yang berbeda dapat menyebabkan hasil yang berbeda karena efektivitas gaya kepemimpinan bervariasi di seluruh struktur organisasi. Demikian pula, penelitian ini tidak mempertimbangkan perbedaan budaya. Penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan konteks budaya untuk mengkonfirmasi keumuman argumen yang diajukan. **Ketiga**, metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah studi pustaka yang hanya menggunakan literatur sebagai sumber analisis. Sementara itu, praktik di organisasi nyata bisa berbeda dengan teori. Oleh karena itu, temuan dalam makalah ini harus didukung oleh studi empiris. **Keempat**, Generasi Z—generasi yang lahir setelah Milenial—mulai memasuki dunia kerja. Seperti yang telah ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya (Anderson et al., 2017), perbedaan generasi mungkin memainkan peran penting dalam penelitian kepemimpinan. Begitu juga dengan Generasi Milenial, Generasi Z mungkin memiliki karakteristik unik yang tidak dapat diakomodasi secara efisien oleh teori-teori kepemimpinan saat ini. Penelitian di masa depan dapat memajukan literatur kepemimpinan saat ini dengan mempelajari Generasi Z.

Daftar Pustaka

- Ahmad. (2021). Kepercayaan Pada Pemimpin Upaya Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior. *The Indonesian Journal of Management and Accounting*, 9(1), 27–36.
- Ahmad, A. (2022). Romantika Kepemimpinan, Efikasi Diri dan Inisiatif Diri Upaya Meningkatkan Motivasi Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(1), 981–987. <https://www.jptam.org/index.php/jptam/article/view/3039%0Ahttps://www.jptam.org/index.php/jptam/article/download/3039/2549>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R., 2017. What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), p. 245–260.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. & Baker, B., 2014. E-Leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 105-131.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & E. Guler, C., 2016. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), pp. 634-652.

- Bowen, Glenn A., 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), p. 27–40.
- Burns, J. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chen, P.-J. & Choi, Y., 2008. Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), pp. 595-615.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L. & Meuser, J. D., 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), p. 36–62.
- Dulin, L., 2008. Leadership preferences of a generation Y cohort: A mixed-methods investigation. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), p. 43–59.
- Faller, M. & Gogek, J., 2019. Break from the Past: Survey Suggests Modern Leadership Styles Needed for Millennial Nurses. *Nurse Leader*, 17(2), pp. 135-140.
- Fry, L. W., 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), pp. 693-727.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M., 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader- member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219-247.
- Graybill, J. O., 2014. Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(1), p. 10–15.
- Gursoy, D., Maier, T. A. & C. G. C., 2008. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), p. 448 –458.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F., 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755-768.
- Klimkiewicz, K. & Oltra, V., 2017. Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), pp. 449-463.
- Lloyd, K. J., Boer, D. & Voelpel, S. C., 2015. From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), pp. 431-451.
- Lord, R., Foti, R. & Vader, C. D., 1984. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), pp. 343-378.
- Offermann, L. R. & Coats, M. R., 2018. Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(4), pp. 513-522.
- Omilion-Hodges, L. M. & Sugg, C. E., 2019. Millennials' Views and Expectations Regarding the Communicative and Relational Behaviors of Leaders: Exploring Young Adults' Talk About Work. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(1), pp. 74-100.
- PR Newswire Association LLC, 2012. Boomers Say Convenience is King, Millennials Focus on Self Identity - What's a Brand to Do?: Continuum of Cool research reveals Millennial/Boomer attitudes towards leading retail brands. New York: PR Newswire.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S. & Zacher, H., 2018. Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), p. 44–57.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S. & Oishi, S., 2017. Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), pp. 45-54.
- Sy, T., 2010. What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), pp. 73-84.
- J. & Lance, C. E., 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic. *Journal of Management*, 36(5), p. 1117 –1142.
- Walumbwa, F. et al., 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), pp. 89-126.
- Weeks, K. P. & Schaffert, C., 2019. Generational differences in definitions of meaningful work: A mixed methods study. *Journal of Business Ethics*, 156(4), pp. 1045-1061.
- Winograd, M. & Hais, M., 2014. *How Millennials Could Upend Wall Street and Corporate America*, Washington: Brookings Institution.