

# Kesiapan Memimpin Generasi Milenial: Kajian Kompetensi Karyawan Divisi SDM

## (Millennial Generation's Leading Readiness: A Study of Employee Competency in Hr Department)

Muhammad Takrim<sup>1\*</sup>, Shalahuddin Shalahuddin<sup>2</sup>, Muhamad Yusup<sup>3</sup>

Universitas Bina Insani, Jawa Barat, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

[takrim@binainsani.ac.id](mailto:takrim@binainsani.ac.id)<sup>1</sup>, [shalahuddin@binainsani.ac.id](mailto:shalahuddin@binainsani.ac.id)<sup>2</sup>, [myusuf998877@gmail.com](mailto:myusuf998877@gmail.com)<sup>3</sup>



### Riwayat Artikel

Diterima pada 3 September 2024

Revisi 1 pada 9 September 2024

Revisi 2 pada 4 Oktober 2024

Revisi 3 pada 11 Oktober 2024

Disetujui pada 17 Oktober 2024

### Abstract

**Purpose:** The study aims to determine the readiness of leaders in leading millennial employees, focusing on the competencies of Human Resources (HR) division employees. This research is significant due to the critical nature of millennials, making it necessary for leaders to be well-prepared to effectively guide them.

**Methodology:** This research adopts a qualitative descriptive analysis approach through a literature review. The data were obtained from active employees in companies located in Bekasi and surrounding areas. The study examines leadership styles and competencies such as motives (ability to motivate), traits (ability to direct), self-concept (personal concepts), knowledge, and skills.

**Results:** The findings, based on responses from 98 employees in the HR division in companies around Bekasi, show a high level of leader readiness for decision-making, with 59.2% of respondents agreeing that their leaders consistently seize opportunities. Additionally, leaders' human relation skills are rated highly, with 61.2% of respondents strongly agreeing that their superiors exhibit goodwill, fairness, respect, and appreciation for others. Lastly, in terms of knowledge competency, 57.1% of respondents agree that their leaders possess the knowledge necessary to complete tasks in any situation.

**Conclusions:** The readiness of leaders to lead the millennial generation is relatively high, especially in terms of decision making, human relations skills, and knowledge competencies.

**Limitations:** The study focuses only on companies in the Bekasi region and may not represent the readiness of leaders in other areas. The research is also limited to the HR division and does not explore other functional departments, which may have different leadership dynamics.

**Contribution:** This research contributes to the understanding of leadership readiness in managing millennial employees, particularly in the HR division. It highlights critical leadership competencies and offers insights for organizations looking to improve their leadership strategies in dealing with millennials, providing valuable input for leadership development programs in the HR sector.

**Keywords:** Competence, Leader Readiness, Millennial Generation.

**How to Cite:** Takrim, M., Shalahuddin, S., Yusup, M. (2024). Kesiapan Memimpin Generasi Milenial: Kajian Kompetensi Karyawan Divisi SDM. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 5(2), 329-341.

## 1. Pendahuluan

Generasi manusia dalam kisaran kurun waktu kurang lebih 80 tahun ini terbagi menjadi 4 (empat) kelompok generasi yang memiliki kriteria masing-masing sejak dari tahun 1945 (Takrim, Yanti, & Yuliati, 2021). Generasi-generasi tersebut diantaranya adalah pertama generasi baby boomers (1945 – 1959) dengan karakteristik yang masih memegang teguh adat istiadat dan tidak mudah terpengaruh dengan budaya luar, kedua generasi X (1960 – 1979) yang sudah mulai mengenal computer, ketiga generasi Y (1980 – 1995) dimana perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) mulai berkembang pesat, dan keempat generasi Z (diatas 1995) yang hampir kesemuanya sudah serba digital dan instan. Adanya keempat generasi diatas yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda tentunya pasti terjadi interaksi antara generasi satu dengan yang lain di berbagai area termasuk dalam hal pekerjaan. Generasi Milenial sendiri adalah generasi yang dimulai dari generasi Y yaitu lahir di tahun 1980 sampai sekarang (Sari, 2019).

Penjelasan yang disampaikan oleh Eyerman and Turner (1990) dalam (Mustomi & Reptiningsih, 2020) menggaris bawahi bahwa generasi merupakan sekelompok orang yang berbagi pengalaman waktu yang sama, yang pada akhirnya mempengaruhi terbentuknya kebiasaan, gaya hidup (heksis), dan budaya yang serupa. Konsep ini menekankan bahwa generasi bukan hanya kumpulan individu yang lahir pada rentang waktu tertentu, tetapi juga berbagi pola perilaku dan pandangan dunia yang sama akibat pengalaman kolektif mereka. Sementara itu, Rahma dalam (Simatupang, 2020) memperluas pengertian generasi, khususnya generasi milenial, sebagai kelompok yang tumbuh bersamaan dengan perkembangan pesat teknologi digital. Generasi ini tidak hanya sekadar beradaptasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh perubahan digital yang merambah ke seluruh aspek kehidupan manusia. Lubis and Mulianingsih (2019), menyatakan bahwa generasi milenial terdiri dari mereka yang lahir antara tahun 1980 hingga 2000, dan generasi ini dianggap sangat fasih dalam menggunakan teknologi serta cenderung memiliki cara pandang yang berbeda terhadap pekerjaan, komunikasi, dan interaksi sosial dibandingkan dengan generasi sebelumnya.

Membangun sebuah bangsa yang besar di era dimana teknologi dan informasi berkembang pesat, perubahan besar tidak dapat dihindari. Perkembangan teknologi yang sangat cepat memungkinkan tren dan inovasi terbaru dapat diakses dalam hitungan detik. Hal ini menuntut adanya perubahan dalam berbagai aspek, termasuk gaya kepemimpinan. Kepemimpinan model lama, yang mungkin lebih hierarkis dan formal, memerlukan koreksi atau pengembangan untuk dapat memimpin generasi milenial, yang kini semakin mendominasi dunia kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh (Peramesti & Kusmana, 2018), generasi muda di Indonesia tumbuh dengan sangat cepat dan memiliki karakteristik serta harapan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan perlu disesuaikan dengan ritme dan pola yang cocok bagi generasi milenial. Generasi ini, yang terbiasa dengan fleksibilitas, kolaborasi, serta transparansi, akan lebih efektif dipimpin oleh pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan pola pikir milenial.

Generasi milenial membawa perubahan dalam cara bekerja, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan teknologi, sehingga gaya kepemimpinan tradisional yang bersifat *top-down* dan kaku mungkin tidak lagi relevan. Pemimpin yang efektif di era ini perlu mengadopsi gaya kepemimpinan milenial, yang lebih inklusif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan teknologi. Kepemimpinan yang seperti ini tidak hanya akan meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan milenial, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk lebih siap menghadapi tantangan di masa depan, termasuk inovasi yang berkelanjutan.

Seorang pemimpin yang efektif bagi generasi milenial memang menjadi tantangan tersendiri. Generasi ini dikenal dengan sifat kritis, keinginan untuk mendapatkan transparansi, serta harapan tinggi terhadap fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja. Dilihat dari data faktual yang sering terjadi pada pemimpin Generasi milenial dilihat dari 3 (tiga) hal yakni: (1) Gaya Kepemimpinan Berbasis Kolaborasi, hal ini menunjukkan bahwa tipe pemimpin ini lebih suka bekerja dalam tim dan berusaha menciptakan suasana kerja yang inklusif dan partisipatif. Kurang lebih 74% pemimpin milenial menghargai kolaborasi di tempat kerja (Parinsi & Musa, 2023). (2) Adaptasi Teknologi yang Tinggi, Pemimpin milenial sangat mahir dalam penggunaan teknologi digital. Menurut survei PwC (2021), 85%

dari para pemimpin milenial mengatakan bahwa mereka lebih memilih menggunakan teknologi dalam mengelola tim dan meningkatkan produktivitas. (3) Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi, Berdasarkan survei Gallup pada tahun 2019, 60% pemimpin milenial menilai bahwa fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan pribadi sangat penting bagi kesejahteraan mereka.

Seorang pemimpin tidak hanya dituntut memiliki kesiapan yang matang dalam menghadapi tantangan tersebut, tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan memanfaatkan teknologi secara tepat. Kemajuan teknologi saat ini telah mengubah cara kerja dan berkomunikasi, dan pemimpin yang baik harus mampu beradaptasi dengan perubahan ini. Pemimpin perlu memahami bahwa teknologi tidak hanya sebagai alat pendukung, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kolaborasi di tempat kerja. Dengan menggunakan teknologi yang benar, pemimpin dapat mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih terhubung dan produktif. Di sisi lain, peran pemimpin dalam meningkatkan kompetensi karyawan juga sangat penting, terutama dalam divisi Sumber Daya Manusia (SDM) (Wiswandono & Purnomo, 2024). Pemimpin harus mampu mendorong pengembangan keterampilan melalui pelatihan, mentorship, dan program pengembangan karyawan yang relevan (Baranti, Anwar, & Qamaruddin, 2024). Memberikan akses ke pengetahuan dan alat yang tepat, karyawan dapat lebih siap menghadapi tantangan di masa depan serta mampu berkontribusi secara maksimal dalam memajukan perusahaan (Agustina & Hayati, 2023). Selain itu, pemimpin juga perlu memahami nilai-nilai yang penting bagi generasi milenial, seperti pengakuan, kesempatan berkembang, dan keseimbangan kehidupan kerja. Menerapkan pendekatan yang lebih humanis dan berfokus pada pengembangan individu, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan karyawannya dan menciptakan iklim kerja yang positif dan inovatif. Ini tidak hanya akan berdampak pada kinerja perusahaan, tetapi juga meningkatkan retensi karyawan, yang sangat penting dalam menghadapi persaingan global.

Generasi milenial, dalam konteks pekerjaan, memang memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Mereka cenderung mencari pengalaman kerja yang dinamis dan berorientasi pada pengembangan pengetahuan serta keterampilan. Salah satu aspek yang mencolok dari generasi ini adalah motivasi mereka untuk bekerja tidak hanya berdasarkan kebutuhan ekonomi, tetapi juga untuk mencapai pengembangan diri. Mereka ingin terus belajar dan berkembang dalam karier mereka, baik dari segi keterampilan profesional maupun pengembangan pribadi. Hal ini berbeda dengan generasi sebelumnya, yang umumnya memiliki fokus utama pada kemapanan ekonomi dan stabilitas pekerjaan. Generasi sebelum milenial, seperti Generasi X atau *Baby Boomers*, sering kali memilih pekerjaan yang memberikan keamanan jangka panjang dan pendapatan yang stabil sebagai prioritas utama. Sementara itu, generasi milenial cenderung menilai pekerjaan berdasarkan seberapa besar peluang yang diberikan untuk pengalaman baru, gairah untuk berinovasi, dan kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan profesional.

Bagi milenial, pekerjaan lebih dari sekadar mencari nafkah; ini juga tentang mencari makna dalam apa yang mereka lakukan. Mereka cenderung lebih kritis dalam memilih lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas, dan kesempatan untuk berkembang. Akibatnya, perusahaan yang ingin menarik dan mempertahankan talenta milenial perlu menyediakan lingkungan yang inklusif, inovatif, dan memberikan pengakuan terhadap pencapaian serta ruang untuk pertumbuhan individu. Fokus milenial pada pengembangan diri juga berarti bahwa mereka mengapresiasi pemimpin yang dapat memberikan mentorship, peluang pelatihan, dan kesempatan untuk belajar keterampilan baru. Dengan menyediakan pengalaman yang memuaskan secara profesional dan pribadi, perusahaan dapat lebih mudah mempertahankan karyawan milenial yang ambisius dan berbakat ini. Peneliti akan melakukan penelitian dengan topik kesiapan memimpin generasi milenial dilihat dari kajian kompetensi karyawan divisi SDM.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Kepemimpinan

Menurut Nawawi di dalam (Napitupulu, 2018) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan oleh pemimpin dalam memengaruhi pikiran,

perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya. Pemimpin mempunyai peran dan pengaruh yang sangat kuat terhadap bawahannya. Generasi milenial yang sebagai bawahan akan bersikap *respect* dan menghargai pimpinannya apabila pemimpin memiliki wibawa dan berkinerja baik bahkan dapat menjadi panutan. Begitu pula sebaliknya, apabila pemimpin tersebut tidak memberikan contoh yang baik, maka generasi milenial yang sebagai bawahan tidak akan enggan menunjukkan sikap tidak *respectnya* terhadap pemimpin atau atasan, meskipun terpaut jauh usia keduanya. Gaya kepemimpinan yang baik dapat mencerminkan sikap kepedulian terhadap pegawainya seperti memusyawarahkan permasalahan, memberikan pemecahan masalah, memberikan nasehat apabila ada permasalahan, menjalin komunikasi dengan pegawai, ikut serta dalam mendiskusikan permasalahan. Sebaliknya juga apabila semakin buruk gaya kepemimpinan seorang pimpinan maka akan semakin buruk pula dalam penyelesaian masalah, contohnya pimpinan acuh dalam penyelesaian masalah, tidak ikut serta dalam berdiskusi, tidak memberikan solusi kepada bawahannya jika dibutuhkan, membiarkan pegawainya menyelesaikan permasalahannya sendiri (Mendrofa, 2021).

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah sikap dimana seorang pemimpin mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Siagian di dalam (Madyarti, 2021) mengemukakan bahwa peran pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga yakni: (1) Peran yang Bersifat Interpersonal, Hal ini peran yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. (2) Peran yang Bersifat Informasional, Dalam hal ini peran yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. (3) Peran Pengambilan Keputusan, Hal ini peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten. Sedangkan menurut Robert di dalam (Norhasanah, 2021) mengatakan bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

## 2.2 Kompetensi

Spencer di dalam (Dharmanegara, 2019) mengutarakan kalau kompetensi sangat dibutuhkan oleh karyawan yang bekerja pada divisi SDM untuk menciptakan tenaga SDM yang berkualitas, karena apabila karyawan tidak mempunyai kompetensi maka akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan. Kompetensi merupakan pondasi dasar karakteristik seseorang dalam bertingkah laku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Lebih lanjut Spencer mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) faktor yang memengaruhi kompetensi kerja karyawan yaitu Pengetahuan, Keterampilan, Watak, Motif, dan Konsep Diri. Selain itu juga kompetensi karyawan dapat digunakan untuk memprediksi siapa saja karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan kurang baik atas dasar standar yang ditetapkan. Sedangkan dalam penjelasan lebih lanjut yang ditulis oleh (Miftah, Raharjo, Utomo, & RC, 2019) menerangkan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia harus dilakukan secara terorganisir baik secara vertikal maupun horisontal oleh semua fungsi organisasi yang pengelolaannya dikoordinasikan oleh fungsi pengelola sumber daya manusia.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka Kompetensi dapat diartikan sebagai sesuatu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, yang mereka peroleh dari berbagai sumber seperti pelatihan, self-improvement, dan lain sebagainya.

## 2.3 Memimpin Generasi Milenial Dalam Dunia Kerja

Generasi milenial memang pada saat ini sedang mengalami masa transisi ke dunia kerja. Dengan mengetahui *work values* dari generasi ini yang baru mulai memasuki dunia kerja akan membantu perusahaan terutama divisi SDM dalam proses perekrutan. Generasi milenial memiliki karakter budaya yang berbeda dengan generasi sebelumnya, maka manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan

organisasi harus bisa mengantisipasinya dengan baik (Cahyono, 2022). Oleh karenanya diperlukan studi atau kajian bagaimana manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan yang tepat dan efektif untuk organisasi yang memiliki karyawan dengan komposisi sebagian besarnya adalah para generasi milenial.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik tahun 2019 di dalam (Ong & Mahazan, 2020), generasi milenial dalam dunia kerja menempati nilai tertinggi dalam hal komposisi populasi di Indonesia yaitu sebesar 33,25%, lalu diikuti oleh generasi Z dengan nilai 29,23%, kemudian generasi X sebesar 25,74%, dan terakhir disusul dengan generasi *baby boomers* dengan persentase 11,27%. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan di Indonesia memaksimalkan tenaga kerja dari generasi milenial dan generasi Z dalam menghadapi persaingan global serta mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Kusuma, Kornarius, Caroline, Gusti, & Gunawan, 2024).

Dalam dunia kerja, seperti yang kita ketahui bahwa generasi milenial lebih mengejar kepada kemungkinan berkembangnya diri mereka. Mereka kurang cocok dengan atasan atau pimpinan yang suka memerintah dan lebih menyukai dialog berkelanjutan dalam artian sebagai relasi kerja. Keputusan untuk keluar dan mencari peluang serta tantangan baru sangat memungkinkan bagi generasi ini apabila dirasa di perusahaan tidak lagi sesuai dengan idealism mereka. Apabila hal itu terjadi maka perusahaan akan mengalami *turn over* yang tinggi dan kehilangan potensi dari generasi milenial. Oleh karena itu diperlukan strategi khusus dalam menangani karakter dari generasi milenial ini yaitu melalui pendekatan dan pengelolaan SDM yang tepat, mengingat generasi milenial merupakan kelompok angkatan kerja terbesar saat ini.

Berdasarkan penjelasan diatas, (Perdana, 2019) menyebutkan beberapa hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola SDM milenial, (1) memberikan pekerjaan yang pas dengan kompetensi dan potensi atau kemampuan yang dimiliki oleh generasi milenial, (2) memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari hal baru dalam pekerjaan melalui metode yang mereka inginkan, (3) memberikan ruang untuk mengutarakan pendapat atau ide, (4) membangun budaya kerja yang humanis dengan menjunjung tinggi hak-hak asasi manusia, (5) memberikan peluang peningkatan kapasitas diri melalui sistem pengembangan kapasitas yang baik.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Data diperoleh dari para karyawan generasi milenial dengan usia 20—43 tahun terkait pendapat mereka terhadap kesiapan atasan dalam memimpin generasi milenial di perusahaan wilayah Kota Bekasi dan sekitarnya dengan menyebarkan kuesioner melalui *google form*. Metode deskriptif bertujuan untuk memberi gambaran terhadap sampel, dan membuat analisis dan kesimpulan yang berlaku umum. Di samping itu, Marlina di dalam (Sulistyawati, Wahyudi, & Trinuryono, 2022) menyatakan bahwa dalam Penelitian deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang hanya menggambarkan isi suatu variabel dalam penelitian, tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu.

Penelitian ini menganalisis setiap variable Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi yang kemudian data dianalisis dan dikaitkan dengan literatur yang terkait. Sample diambil berdasarkan Formula Lemeshow, yaitu sebanyak 97 responden. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus *Lemeshow*, hal ini dikarenakan jumlah populasi tidak diketahui atau tidak terhingga. Berikut rumus *Lemeshow*, yaitu:

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)}{d^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

Z = tingkat kepercayaan 90% = 1,645

P = maksimal estimasi 10% = 0,10

d<sup>2</sup> = limit dari *error* 5% = 0,05

Melalui rumus yang disebutkan terdahulu, maka jumlah sampel yang akan diambil adalah berjumlah:

$$n = \frac{1,645^2 \times 0,10(1 - 0,10)}{0,05^2}$$

$$n = \frac{2,706025 \times 0,09}{0,0025}$$

$$= 97,4169$$

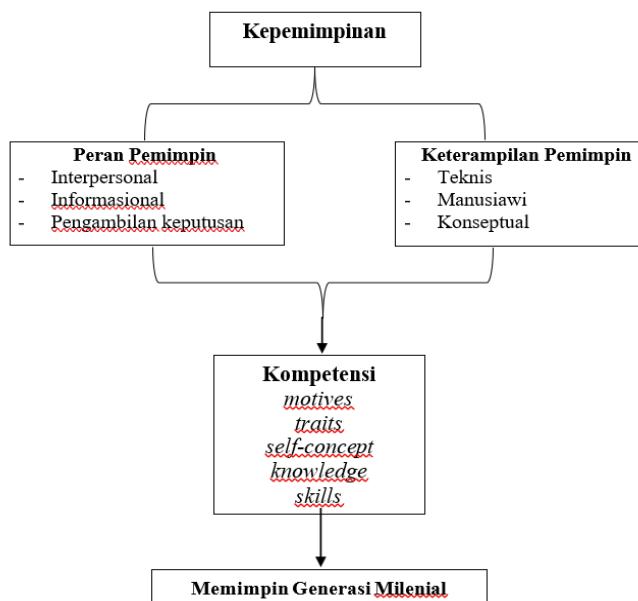
$$= 97$$

Berdasarkan rumus tersebut maka  $n$  yang didapatkan adalah  $97,4169 = 97$  orang, sehingga pada penelitian ini setidaknya harus mengambil data dari sampel sekurang-kurangnya sejumlah 97 orang.

### 3.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan landasan konseptual yang menggambarkan hubungan antara berbagai konsep dan variabel yang akan diteliti. Dalam sebuah penelitian, kerangka berpikir berfungsi untuk menjelaskan secara sistematis bagaimana teori, konsep, dan temuan sebelumnya diintegrasikan dan diterapkan dalam konteks studi yang dilakukan. Dengan adanya kerangka berpikir, peneliti dapat memperjelas arah penelitian serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Kerangka berpikir dimulai dengan pemahaman terhadap teori-teori yang relevan, yang kemudian diselaraskan dengan masalah penelitian. Teori dan konsep yang digunakan dalam kerangka berpikir ini harus memiliki relevansi dengan tujuan penelitian serta mendukung hipotesis atau asumsi dasar yang hendak diuji.

Sebagai contoh, dalam penelitian tentang kepemimpinan generasi milenial, teori mengenai gaya kepemimpinan dan karakteristik generasi milenial menjadi dasar penting dalam membangun pemahaman terhadap kesiapan pemimpin dalam menghadapi tantangan yang ada. Selanjutnya, kerangka berpikir juga menguraikan hubungan antarvariabel yang terlibat dalam penelitian. Misalnya, kesiapan pemimpin dapat diukur melalui beberapa aspek seperti kemampuan pengambilan keputusan, keterampilan hubungan manusia, dan kompetensi pengetahuan. Variabel-variabel ini dikaitkan dengan faktor-faktor lain, seperti karakteristik generasi milenial, yang mencakup kritis, inovatif, dan adaptif. Berikut merupakan kerangka berpikir dalam penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Berpikir  
Sumber: Data olahan Penelitian, (2024).

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, seorang pemimpin dalam mempersiapkan kepemimpinannya dalam memimpin generasi milenial diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat, dan mampu dalam

memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku setiap anggotanya di dalam organisasi yang didominasi sebagian besar dari kalangan anak muda zaman sekarang. Didalam kepemimpinan, tentunya diperlukan juga sebuah peran dan keterampilan dari seorang pemimpin itu sendiri. Peran yang dimaksud adalah peran interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan. Sedangkan keterampilan yang harus dimiliki diantaranya adalah keterampilan secara teknis, manusiawi, dan konseptual. Peran dan keterampilan yang baik akan melahirkan kompetensi yang mumpuni bagi bawahannya, mengingat generasi saat ini sangat melek akan teknologi dan dunia digital. Kompetensi yang dimaksud diantaranya adalah *motives* (memiliki motif/keinginan), *traits* (watak), *self-concept* (memiliki konsep tersendiri), *knowledge* (berpengetahuan), dan *skills* (memiliki kemampuan). Kompetensi-kompetensi itulah yang diharapkan mampu memimpin generasi milenial didalam dunia kerja.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Hasil dari penentuan sampel menurut rumus *Lemeshow* sebelumnya adalah minimal 97 responden. Sedangkan data responden yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 98 responden, yang berarti telah memenuhi batas minimal jumlah sampel yang dibutuhkan. Responden yang mengisi kuesioner dan memenuhi kriteria merupakan karyawan divisi SDM yang mewakili generasi milenial. Berikut adalah data responden secara detail yang diterima:

Tabel 1. Profil dan Karakteristik Responden

Jenis Kelamin		Usia (tahun)			
L	P	<20	21 - 30	31 - 40	>40
40	58	14	61	21	2
40.8%	59.2%	14.3%	62.2%	21.4%	2%

Sumber: Data olahan Penelitian, (2024).

Mayoritas karyawan divisi SDM yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah perempuan, yaitu sebanyak 59,2%, sementara laki-laki sebanyak 40,8%. Dominasi perempuan dalam divisi SDM mungkin mencerminkan tren industri atau preferensi peran dalam bidang sumber daya manusia. Usia responden didominasi oleh kelompok usia produktif 21—30 tahun, mencapai 62,2%, yang menunjukkan bahwa tenaga kerja divisi SDM didominasi oleh generasi milenial. Hanya 2% responden yang berusia di atas 40 tahun, menandakan minimnya karyawan senior dalam divisi ini. Dari segi lama bekerja, responden yang memiliki pengalaman kerja 1—5 tahun paling banyak, yaitu sebesar 34,7%. Disusul oleh mereka yang bekerja kurang dari 1 tahun sebesar 28,6%, dan yang telah bekerja selama 6—10 tahun sebesar 27,6%. Sisanya, 9,2% responden, telah bekerja di atas 10 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan berada pada tahap awal hingga menengah dalam karier mereka di bidang SDM. Kombinasi antara karyawan baru dan berpengalaman ini menciptakan dinamika tim yang unik dan memerlukan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif.

Data tersebut menunjukkan pentingnya kesiapan pemimpin dalam memimpin tim yang didominasi oleh generasi milenial dengan pengalaman kerja yang bervariasi. Pemimpin perlu mengembangkan strategi yang mampu mengakomodasi kebutuhan dan karakteristik karyawan muda yang enerjik dan inovatif, sekaligus memanfaatkan pengalaman karyawan yang lebih senior. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, serta memaksimalkan potensi seluruh karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 2. Lama Bekerja di Bidang SDM

Lama Bekerja di Bidang SDM			
< 1 tahun	1—5 tahun	6—10 tahun	>10 tahun
28	34	27	9
28.6%	34.7%	27.6%	9.2%

Sumber: Data olahan Penelitian, (2024).

Responden yang lama bekerja di bidang SDM paling banyak, yaitu 1—5 tahun sebesar 34,7%, kurang dari 1 tahun sebesar 28,6%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih berada dalam tahap pengembangan karier mereka, di mana mereka mungkin masih dalam proses penyesuaian dan pembelajaran di bidang SDM, kemudian disusul 27,6% telah bekerja 6—10 tahun, yang mengindikasikan tingkat kematangan dan pemahaman yang lebih mendalam terkait pengelolaan SDM. dan sisanya 9,2% telah bekerja di atas 10 tahun, menandakan bahwa ada sebagian kecil karyawan yang telah mencapai tahap senioritas dan memiliki pengalaman yang lebih luas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kombinasi berbagai tingkat pengalaman ini memberikan keragaman perspektif dalam penelitian, yang penting untuk memahami bagaimana kesiapan kepemimpinan berkembang di antara generasi yang berbeda dalam lingkungan kerja SDM.

Tabel 3. Peran Pemimpin

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Atasan memberikan motivasi dan arahan kepada bawahan	55 56,1%	39 39,8%	3 3,1%	1 1%	1 1%
2	Atasan berperan sebagai penghubung antar karyawan	40 40,8%	55 56,1%	1 1%	2 2%	1 1%
3	Atasan memberikan informasi-informasi ter-update yang berkaitan dengan pekerjaan	52 53,1%	43 43,9%	3 3,1%	1 1%	1 1%
4	Atasan menganalisa informasi yang diterima terlebih dahulu sebelum disampaikan ke bawahan	47 48%	45 45,9%	2 2%	4 4,1%	1 1%
5	Atasan berperan sebagai penentu kebijakan yang akan diambil	43 44,3%	49 50,5%	4 4,1%	2 2,1%	0 0%
6	Atasan mempunyai strategi bisnis yang mampu mengembangkan inovasi di perusahaan	38 39,2%	55 56,7%	6 6,2%	1 1%	0 0%
7	Atasan mampu mengambil peluang/kesempatan dalam menjalankan usaha dengan konsisten	31 31,6%	58 59,2%	8 8,2%	0 0%	1 1%
8	Atasan mampu bernegosiasi dengan baik	35 35,7%	55 56,1%	8 8,2%	1 1%	0 0%

Sumber: Data olahan Penelitian, (2024).

Berdasarkan hasil dari tabel Peran Pemimpin, mayoritas responden menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi terhadap peran dan kinerja pemimpin mereka. Sebanyak 56,1% responden sangat setuju bahwa atasan memberikan motivasi dan arahan kepada bawahan, serta berperan sebagai penghubung antar karyawan. Hal ini menandakan bahwa pemimpin berperan aktif dalam memfasilitasi komunikasi dan memberikan dukungan emosional serta arahan yang jelas kepada tim. Selain itu, 53,1% responden sangat setuju bahwa atasan memberikan informasi-informasi terbaru yang relevan dengan pekerjaan, menunjukkan pentingnya pemimpin dalam menjaga alur informasi yang transparan dan terupdate. Namun, hanya 48% yang sangat setuju bahwa atasan menganalisis informasi terlebih dahulu sebelum menyampaikan kepada bawahan, mengindikasikan ruang untuk perbaikan dalam proses pengambilan keputusan berbasis data.

Sebanyak 50,5% responden setuju bahwa atasan berperan sebagai penentu kebijakan, dan 56,7% setuju bahwa atasan memiliki strategi bisnis yang mampu mengembangkan inovasi di perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin dinilai cukup baik dalam menetapkan arah kebijakan dan memunculkan ide-ide inovatif, meskipun masih ada potensi untuk lebih meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pengembangan inovasi. Dalam hal pengambilan peluang dan negosiasi, 59,2% setuju bahwa atasan konsisten dalam memanfaatkan peluang usaha, sementara 56,1% setuju bahwa pemimpin mampu bernegosiasi dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dinilai memiliki kemampuan strategis dalam menjalankan bisnis dan berinteraksi dengan pihak luar, yang penting untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Tabel 4. Keterampilan Pemimpin

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Atasan memiliki keterampilan secara teknis dalam menyelesaikan masalah melalui taktik yang baik	43 44,3%	48 49,5%	6 6,2%	1 1%	0 0%
2	Atasan mampu menyelesaikan tugas secara sistematis	35 36,1%	56 57,7%	7 7,2%	0 0%	0 0%
3	Atasan mampu menempatkan diri dalam kelompok kerja	36 36,7%	59 60,2%	5 5,1%	0 0%	0 0%
4	Atasan mampu menjalin komunikasi yang dapat menciptakan kepuasan kedua belah pihak	43 43,9%	47 48%	6 6,1%	2 2%	0 0%
5	Atasan memiliki sikap terbuka terhadap kelompok kerja	44 44,9%	44 44,9%	8 8,2%	2 2%	0 0%
6	Atasan memiliki kemampuan dalam mengambil hati melalui keramahtamahan	35 35,7%	47 48%	15 15,3%	2 2%	0 0%
7	Atasan memberikan penghargaan terhadap nilai-nilai etis kepada bawahan	44 44,9%	45 45,9%	7 7,1%	2 2%	0 0%
8	Atasan mampu memetakan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan	38 38,8%	49 50%	8 8,2%	4 4,1%	0 0%
9	Atasan memiliki iktikad baik, sifat adil, menghormati dan menghargai orang lain	60 61,2%	36 36,7%	3 3,1%	0 0%	0 0%
10	Atasan memiliki keterampilan secara konseptual dalam memahami teori-teori, serta mengaplikasikannya di dalam dunia kerja	39 39,8%	50 51%	9 9,2%	0 0%	0 0%

Sumber: Data olahan Penelitian, (2024).

Berdasarkan temuan dari tabel Keterampilan Pemimpin, mayoritas responden menilai bahwa pemimpin mereka memiliki berbagai keterampilan yang penting dalam menjalankan peran kepemimpinan. Sebanyak 49,5% responden setuju bahwa atasan memiliki keterampilan teknis dalam menyelesaikan masalah melalui taktik yang baik, sedangkan 57,7% setuju bahwa atasan mampu menyelesaikan tugas secara sistematis. Ini menunjukkan bahwa para pemimpin dinilai cukup baik dalam hal penyelesaian masalah dan penyusunan pekerjaan secara terstruktur. Selain itu, 60,2% responden setuju bahwa atasan mampu menempatkan diri dalam kelompok kerja, yang mengindikasikan bahwa pemimpin memiliki kemampuan sosial yang baik untuk berbaur dan bekerja sama dengan tim. Namun, dalam hal keterampilan komunikasi yang menciptakan kepuasan kedua belah pihak, hanya 48% responden yang setuju, menunjukkan bahwa komunikasi bisa menjadi area yang perlu diperbaiki oleh pemimpin.

Sebanyak 44,9% responden sangat setuju dan setuju bahwa atasan memiliki sikap terbuka terhadap kelompok kerja, yang menunjukkan adanya keterbukaan, meskipun ini juga bisa ditingkatkan. Hanya 48% responden setuju bahwa atasan memiliki kemampuan dalam mengambil hati melalui keramahtamahan, menunjukkan bahwa kehangatan interpersonal masih dapat ditingkatkan lebih lanjut. Dalam hal penghargaan terhadap nilai-nilai etis, 45,9% responden setuju bahwa atasan memberikan perhatian terhadap etika dalam memimpin, sementara 50% setuju bahwa atasan mampu memetakan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan. Ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki keterampilan dasar dalam manajemen tugas, meskipun tetap ada ruang untuk perbaikan dalam penghargaan terhadap etika. Yang paling menonjol, 61,2% responden sangat setuju bahwa atasan memiliki iktikad baik, bersikap adil, dan menghormati orang lain, menandakan kepemimpinan yang positif secara personal. Selain itu, 51% setuju bahwa atasan memiliki keterampilan konseptual dalam memahami teori dan mengaplikasikannya di dunia kerja, menandakan pemimpin yang mampu memadukan teori dengan praktik nyata.

Tabel 5. Kompetensi Pimpinan

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Atasan dengan pengetahuannya mampu menyelesaikan tugas dalam kondisi apapun	34 34,7%	56 57,1%	8 8,2%	0 0%	0 0%

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2	Atasan mampu menentukan konsep yang baik dalam menyelesaikan masalah	43 43,9%	50 51%	6 6,1%	0 0%	0 0%
3	Atasan mampu mengontrol emosi di dalam dirinya pada kondisi/situasi tertentu	48 49%	38 38,8%	9 9,2%	3 3,1%	0 0%
4	Atasan memiliki motif/keinginan yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan	43 44,3%	49 50,5%	3 3,1%	1 1%	1 1%
5	Atasan mampu meyakinkan dirinya serta bawahan untuk bekerja dan melaksanakan tanggung jawab dengan baik	48 49,5%	46 47,4%	3 3,1%	0 0%	0 0%

Sumber: Data olahan Penelitian, (2024).

Berdasarkan temuan dari tabel Kompetensi, mayoritas responden menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi terhadap kompetensi pemimpin mereka. Sebanyak 57,1% responden setuju bahwa atasan memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas dalam kondisi apapun. Ini menandakan bahwa pemimpin dinilai memiliki kompetensi pengetahuan yang kuat dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Selain itu, 51% responden setuju bahwa atasan mampu menentukan konsep yang baik dalam menyelesaikan masalah, menunjukkan kemampuan berpikir strategis dan konseptual yang penting dalam situasi yang kompleks. Namun, hanya 49% yang sangat setuju bahwa atasan mampu mengontrol emosinya dalam kondisi tertentu, yang mengindikasikan bahwa kemampuan manajemen emosi pemimpin masih dapat ditingkatkan.

Sebanyak 50,5% responden setuju bahwa atasan memiliki motif atau keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan, menunjukkan bahwa pemimpin memiliki ambisi yang jelas dalam membawa organisasi ke arah yang diinginkan. Selain itu, 49,5% sangat setuju bahwa atasan mampu meyakinkan dirinya dan bawahan untuk bekerja dan melaksanakan tanggung jawab dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki keterampilan motivasional yang cukup untuk menginspirasi dan memobilisasi tim dalam mencapai target kerja.

#### 4.1 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 98 responden karyawan yang bekerja pada divisi SDM di perusahaan wilayah Kota Bekasi dan sekitarnya. Sebagian besar responden adalah perempuan berjumlah 58 orang (59,5%). Sedangkan untuk usia responden yang terbanyak dengan jumlah 61 orang (62,2%) adalah generasi milenial yang berusia 21-30 tahun. Lama bekerja sebanyak 34,7% dengan jumlah 34 orang yaitu antara 1—5 tahun. Data yang telah diperoleh dapat disimpulkan bahwa: Pertama, Kesiapan pemimpin dalam memimpin generasi milenial, khususnya dalam hal pengambilan keputusan, dinilai berada pada kategori tinggi atau baik. Hal ini tercermin dari 59,2% responden yang setuju bahwa atasan mereka mampu mengambil peluang dan kesempatan dengan konsisten dalam menjalankan usaha. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan yang baik dalam menangkap dan memanfaatkan peluang strategis, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan terus berubah (Miradji, Vercelly, Faiz, Aisyah, & Yuherda, 2024). Keterampilan ini juga penting dalam membangun kepercayaan karyawan, khususnya generasi milenial, yang cenderung kritis dan mengapresiasi pemimpin yang dapat mengambil keputusan yang tepat dan cepat.

Kedua, dilihat dari Kesiapan pemimpin bagi generasi milenial dalam hal keterampilan human relation skill yang termasuk tinggi, seperti yang tercermin dari indikator-indikator seperti iktikad baik, sifat adil, menghormati, dan menghargai orang lain, menandakan bahwa pemimpin saat ini semakin menyadari pentingnya keterampilan interpersonal dalam membina hubungan yang harmonis dan efektif di tempat kerja. Tingginya persentase responden (61,2%) yang sangat setuju dengan pernyataan tersebut menunjukkan bahwa generasi milenial, yang dikenal memiliki ekspektasi lebih tinggi terhadap iklim kerja yang inklusif dan kolaboratif, melihat pemimpin mereka mampu memenuhi harapan dalam hal membangun hubungan yang saling menghargai. *Human relation skill* tidak hanya membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, tetapi juga mendorong pertumbuhan kinerja tim (Septianti & Pamuji, 2022). Pemimpin yang memiliki keterampilan ini dapat mendengarkan masukan

dari bawah dengan baik, memberikan umpan balik secara bijaksana, serta menjaga motivasi anggota tim melalui pendekatan yang adil dan empatik. Dalam konteks kepemimpinan modern, keterampilan ini menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan, terutama di tengah perubahan cepat yang dihadapi oleh dunia kerja saat ini, termasuk peningkatan keragaman budaya, gaya bekerja jarak jauh, dan tantangan digitalisasi. Generasi milenial cenderung menghargai keterbukaan, komunikasi yang transparan, serta sikap pemimpin yang memprioritaskan kesejahteraan mental dan emosional karyawan (Muktamar et al., 2023). Adanya pemimpin yang mampu memenuhi ekspektasi ini, organisasi dapat mengantisipasi terjadinya peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, serta iklim kerja yang positif.

Selanjutnya, Kesiapan pemimpin dalam hal kompetensi, khususnya pada aspek knowledge (pengetahuan), yang dinilai tinggi dengan persentase 57,1% setuju, menunjukkan bahwa para pemimpin saat ini diakui memiliki kemampuan untuk memahami dan mengaplikasikan pengetahuan yang relevan dalam menyelesaikan tugas-tugas dalam berbagai kondisi. Hal ini sangat penting dalam konteks dunia kerja modern yang dinamis dan sering kali tidak dapat diprediksi. Aspek pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin mencakup tidak hanya pengetahuan teknis di bidangnya, tetapi juga kemampuan untuk memanfaatkan informasi dan wawasan yang lebih luas guna mengambil keputusan yang tepat. Pengetahuan yang memadai memungkinkan pemimpin untuk tidak hanya mengelola tugas-tugas sehari-hari, tetapi juga merespons tantangan yang muncul secara efektif, baik itu terkait dengan perubahan teknologi, perkembangan regulasi, atau dinamika pasar. Pemimpin yang berpengetahuan luas juga dapat memberikan arahan yang jelas kepada tim, memahami masalah dengan cepat, dan mampu beradaptasi terhadap berbagai kondisi. Kesiapan untuk menyelesaikan tugas dalam kondisi apapun juga menandakan adanya kemampuan pemecahan masalah yang baik, dimana pemimpin mampu menganalisis situasi, mengidentifikasi solusi yang tepat, serta mengimplementasikannya secara efisien. Bagi generasi milenial yang lebih banyak berfokus pada inovasi dan adaptasi terhadap perubahan cepat, memiliki pemimpin yang berpengetahuan dan mampu menghadapi berbagai situasi dengan tenang sangat penting. Pemimpin yang kompeten dalam aspek knowledge ini memberikan kepercayaan bagi timnya, menciptakan stabilitas dalam organisasi, serta memastikan bahwa tujuan organisasi tetap tercapai meskipun menghadapi tantangan.

Kesiapan para pemimpin untuk memimpin generasi milenial perlu dibangun. Kepemimpinan tersebut berlandaskan pada perannya secara interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan (Iskandar, Anah, & Laili, 2024). Sedangkan dalam keterampilan juga sangat diperlukan seperti keterampilan teknis, hubungan kemanusiaan, dan konseptual dalam menghadapi para generasi milenial. Selanjutnya yang tidak kalah penting tentunya kompetensi yang dimiliki oleh pimpinan itu sendiri, untuk membangun generasi saat ini, seorang pemimpin paling tidak harus berkompeten secara *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan), *traits* (watak), *motives* (motif), dan *self-concept* (konsep diri) agar mampu membawa generasi milenial menjadi generasi emas yang siap menghadapi setiap tantangan di masa depan.

## 5. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan pemimpin dalam memimpin generasi milenial tergolong tinggi, khususnya dalam hal pengambilan keputusan, keterampilan hubungan manusia, dan kompetensi pengetahuan. Sebagian besar responden setuju bahwa para pemimpin mampu secara konsisten memanfaatkan peluang, menunjukkan keterampilan hubungan manusia yang baik, serta memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas. Kepemimpinan yang efektif bagi generasi milenial perlu dibangun dengan fokus pada aspek interpersonal, informasional, dan keterampilan pengambilan keputusan, serta pengembangan kompetensi utama seperti pengetahuan, keterampilan, watak, motif, dan konsep diri. Kompetensi ini penting untuk memastikan bahwa generasi milenial siap menghadapi tantangan masa depan dan berkembang menjadi generasi emas yang berdaya saing.

## Limitasi

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah disampaikan, bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya: Dilihat dari Jumlah responden, Penelitian ini hanya melibatkan 98 responden yang bekerja di divisi SDM perusahaan di wilayah Kota Bekasi dan sekitarnya. Jumlah ini cukup terbatas dan

mungkin tidak mewakili populasi karyawan yang lebih luas di berbagai sektor industri maupun wilayah geografis lainnya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasi secara lebih luas. Selain itu, penelitian ini di dominasi oleh Responden Perempuan dan Generasi Milenial, Dimana Mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 59,5% dan generasi milenial berusia 21-30 tahun (62,2%). Hal ini dapat menciptakan bias, di mana persepsi kepemimpinan mungkin lebih mencerminkan pandangan kelompok demografis ini dibandingkan dengan generasi lainnya atau gender yang berbeda.

### **Penelitian Selanjutnya**

Dalam memperluas pemahaman mengenai kesiapan pemimpin dalam memimpin generasi milenial, beberapa saran untuk penelitian selanjutnya adalah: Pertama, Memperluas Populasi Penelitian: Penelitian di masa depan sebaiknya melibatkan responden dari berbagai sektor industri dan wilayah geografis yang lebih luas untuk mendapatkan hasil yang lebih representatif. Dengan melibatkan karyawan dari berbagai divisi atau lokasi, penelitian dapat mengungkap variasi dalam persepsi kepemimpinan di berbagai konteks. Kedua, Mengintegrasikan Pendekatan Kualitatif: Penelitian selanjutnya bisa menggabungkan pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam atau focus group discussion (FGD) untuk mengeksplorasi lebih jauh pengalaman karyawan terkait kepemimpinan. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih kaya tentang bagaimana keterampilan kepemimpinan diterapkan dalam konteks sehari-hari. Dan yang terakhir, Mempelajari Perspektif Generasi Lain: Penelitian selanjutnya juga bisa melibatkan generasi lain seperti Generasi X atau Baby Boomers untuk memahami perbedaan persepsi terhadap gaya kepemimpinan dan kebutuhan karyawan lintas generasi dalam suatu organisasi.

### **References**

- Agustina, N., & Hayati, K. (2023). Pengaruh Iklim Etika Terhadap Kinerja Karyawan. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 4(2), 139-151. Doi:10.35912/Simo.V4i2.2473
- Baranti, A., Anwar, S. M., & Qamaruddin, M. Y. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Boma Tirta Prima Makassar. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 5(2), 371-379. Doi:10.35912/Simo.V5i2.3390
- Cahyono, E. T. (2022). Kepemimpinan Efektif Bagi Generasi Milenial. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2), 641-651.
- Dharmanegara, I. B. A. (2019). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi Di Masa Depan. *Wicaksana: Jurnal Lingkungan Dan Pembangunan*, 3(2), 61-70.
- Iskandar, M. Y., Anah, L., & Laili, C. N. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pondok Pesantren Al-Muhajirin 1 Purwakarta Jawabarat. *Bima: Journal Of Business And Innovation Management*, 6(3), 388-394.
- Kusuma, V. R., Kornarius, Y. P., Caroline, A., Gusti, T. E. P., & Gunawan, A. (2024). Pengaruh Gaais Terhadap Personal Innovativeness: Sikap Pada Lintas Generasi. *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis*, 4(2), 145-155. Doi:10.35912/Rambis.V4i2.3436
- Lubis, B., & Mulianingsih, S. (2019). Keterkaitan Bonus Demografi Dengan Teori Generasi. *Jurnal Registratie*, 1(1), 21-36. Doi:[Https://Doi.Org/10.33701/Jurnalregistratie.V1i1.830](https://Doi.Org/10.33701/Jurnalregistratie.V1i1.830)
- Madyarti, G. M. (2021). Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Dan Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Proceeding: Islamic University Of Kalimantan*.
- Mendrofa, S. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2).
- Miftah, M., Raharjo, T. J., Utomo, K. B., & Rc, A. R. (2019). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Di Smkn Jateng*. Paper Presented At The Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana.
- Miradji, M. A., Vercelly, W. A. S., Faiz, R. M., Aisyah, M. K., & Yuherda, A. (2024). Inovasi Dalam Manajemen Strategi:" Membangun Keunggulan Kompetitif Di Era Digital". *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 28-38. Doi:[Https://Doi.Org/10.36456/Jms.V2i1.8913](https://Doi.Org/10.36456/Jms.V2i1.8913)
- Muktamar, A., Hertina, D., Ratnaningsih, R., Syaepudin, S., Syahputra, H., Hendriana, T. I., . . . Nursanti, T. D. (2023). *Msdm Era Milenial: Pengelolaan Msdm Yang Efektif Untuk Generasi Milenial*: Pt. Sonpedia Publishing Indonesia.

- Mustomi, D., & Reptiningsih, E. (2020). Gaya Kepemimpinan Dalam Perspektif Generasi Millenial. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (Mea)*, 4(1), 189-199.
- Napitupulu, Y. D. R. (2018). Gaya Kepemimpinan Generasi Y Di Dunia Kerja. *Journal Of Business & Applied Management*, 11(1), 081-101.
- Norhasanah, N. (2021). Kepemimpinan Dan Keterampilan Kepemimpinan Dalam Organisasi Pada Pendidikan. *Proceeding: Islamic University Of Kalimantan*.
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi Pengelolaan Sdm Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan Di Era Industri 4.0. *Business Economic, Communication, And Social Sciences Journal (Becoss)*, 2(1), 159-168.
- Parinsi, W. K., & Musa, D. A. L. (2023). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Yang Berkelanjutan Di Industri 4.0. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(2), 1385-1393. Doi:<Http://Dx.Doi.Org/10.33087/Jmas.V8i2.1510>
- Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial. *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 73-84.
- Perdana, A. (2019). Generasi Milenial Dan Strategi Pengelolaan Sdm Era Digital. *Jurnal Studi Pemuda*, 8(1), 75-80.
- Sari, S. (2019). Literasi Media Pada Generasi Milenial Di Era Digital. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 6(2), 30-42. Doi:<Https://Doi.Org/10.37676/Professional.V6i2.943>
- Septianti, D., & Pamuji, M. (2022). Analisis Self Actualization, Soft Skill Dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja. *Strategi*, 12(1), 46-65.
- Simatupang, A. R. (2020). Kepemimpinan Millenial Dalam Perpustakaan: Peluang Dan Tantangan Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 945-955.
- Sulistyawati, W., Wahyudi, W., & Trinuryono, S. (2022). Analisis Motivasi Belajar Siswa Dengan Menggunakan Model Pembelajaran Blended Learning Saat Pandemi Covid-19 (Deskriptif Kuantitatif Di Sman 1 Babadan Ponorogo). *Kadikma*, 13(1), 68-73.
- Takrim, M., Yanti, E. R., & Yuliati, D. (2021). Kepemimpinan Milenial Dalam Memperkuat Budaya Organisasi. *Jurnal Administrasi Kantor*, 9(2), 251-262. Doi:<Https://Doi.Org/10.51211/Jak.V9i2.1604>.
- Wiswandono, R. M. M., & Purnomo, H. (2024). Pengaruh Balai Latihan Kerja Untuk Peningkatan Kualitas Sdm Berbasis Kompetensi. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 5(2), 141-151. Doi:10.35912/Simo.V5i2.3427