



# FokBis

Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi

<http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/fokbis/index>

ISSN: 2623-2480/ P-ISSN: 1693-5209

## Karakter Kepemimpinan Cendekia pada Generasi Milenial

**Antoni Ludfi Arifin**

Fakultas Ilmu Administrasi, Institut Ilmu Sosial Dan Manajemen STIAM I

email: [ludfi@stiami.ac.id](mailto:ludfi@stiami.ac.id)

## Article Information

### History of Article:

Received February 2<sup>nd</sup> 2021

Accepted April 26<sup>th</sup> 2021

Published July 31<sup>st</sup> 2021

### DOI:

10.32639/fokusbisnis.v19i2.750



## ABSTRAK

Tujuan penulisan karya tulis ilmiah ini untuk mengidentifikasi karakter kepemimpinan cendekia pada generasi milenial dari berbagai kajian literatur.

Penelitian ini adalah kualitatif deskriptif terhadap literatur pendukung. Karakter kepemimpinan yang baik dan ideal dalam proses manajemen organisasi sangat diperlukan di era milenial. Seorang pemimpin yang dapat mengarahkan dan memimpin bawahannya untuk mengarahkan potensi secara optimal sangat diperlukan oleh organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Generasi milenial saat ini lebih unggul di bidang teknologi. Generasi ini kini mulai menjadi trend-setter teknologi, politik, budaya, dan ekonomi sehingga dibutuhkan karakter kepemimpinan yang ideal pada generasi milenial ini. Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang karakter pemimpin cendekia yang sesuai untuk generasi milenial. Karakter tersebut didasarkan pada penelitian literatur tentang karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin cendekia yang IKHTIAR yaitu 1) *integrity* (integritas), 2) *keep on collaborating* (berkolaborasi) 3) *humble* (rendah hati), 4) *tactful* (bijaksana), 5) *inspiring others* (mampu menginspirasi), 6) *agile* (lincah) dan 7) *respect* (rasa hormat).

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Karakter, Cendekia, Milenial

## ABSTRACT

*This study aims to identify the character of cendekia leadership for the millennial generation from the various literature review. This research is a qualitative descriptive study from supporting literatures. A good and ideal leadership character in the organizational management process is needed in the millennial era. A leader who can direct and lead his subordinates to manage their potential optimally is needed by the organization. The success of a leader is influenced by the leadership style that is applied. Today's millennial generation are superior in technology. This generation is now starting to become a technology, political, cultural and economic trend-setter, so that ideal leadership characters are needed for this millennial generation. The results of this study provide an overview of the character of a cendekia leader that is suitable for the millennial generation. These characters are based on literature research on the characters that IKHTIAR cendekia leaders must possess, namely 1) integrity, 2) keep on collaborating, 3) humble, 4) tactful, 5) inspiring others, 6) agile, and 7) respect.*

**Keywords:** Leadership, Character, Cendekia, Millennial

## PENDAHULUAN

Perusahaan yang memiliki daya saing selalu berusaha untuk dapat menghadapi tingkat persaingan bisnis Indonesia sebagai negara yang besar dan semakin diakui secara internasional memiliki banyak tantangan. Membangun pola pikir masyarakat, merupakan salah satu tantangan dalam proses pembangunan Indonesia agar menjadi lebih baik. Dalam perubahan pola pikir tersebut melibatkan perubahan model kepemimpinan di mana model kepemimpinan dengan cara lama tidak lagi sesuai dan harus diperbaiki (Peramesti & Kusmana, 2018). Generasi muda Indonesia yang tumbuh begitu cepat membutuhkan bentuk kepemimpinan yang baru dan sesuai terhadap karakteristik milenial. Kepemimpinan cendekia, dengan mengedepankan kombinasi kecerdasan intelektualitas dan juga kecerdasan moralitas-akhlak merupakan pilihan yang menjadi alternatif bagi generasi milenial ini.

Howe membagi generasi berdasarkan kesamaan rentang waktu kelahiran dan kesamaan kejadian-kejadian historis (Strauss & Howe, 1991). Kelompok orang yang lahir pada periode 80—90-an adalah generasi Y (generasi milenial) di mana sering dikaitkan dengan karakter orang yang berani, inventif, imajinatif, kreatif, dan bersosialisasi (Rudolph et al., 2018; Arvian & Surya, 2019; W Achmad et al., 2019). Milenial adalah generasi modern yang memiliki harapan dan keinginan untuk beroperasi secara kompetitif, bebas, dan fleksibel, yang rutin bekerja, belajar, dan berpikir inovatif tentang organisasi (Ambarwati & Raharjo, 2018). Generasi Y memiliki karakteristik memiliki pengalaman dalam penggunaan teknologi, belajar dalam kelompok, kreativitas yang tinggi, ramah, terbuka dan mudah menyesuaikan diri (Weeks & Schaffert, 2019).

Generasi Y mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, mampu mengerjakan beberapa tugas (*multi-tasking*) dan selalu mempunyai energi yang berlebih. Mereka adalah generasi yang penuh semangat. Namun di sisi lain generasi Y ini sangat membutuhkan adanya interaksi sosial, hasil pekerjaan yang dapat dilihat seketika dan keinginan untuk mendapatkan pengembangan karier yang cepat, menjadi perhatian agar mereka dapat mengembangkan potensi diri dengan baik.

Di samping itu generasi milenial ini memiliki beberapa ciri negatif, seperti egosentris, individualis yang sangat tinggi, dan mudah bosan. Generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, *instant messaging* dan media sosial seperti Facebook dan Twitter. Mereka juga suka bermain *game online* (Bencsik & Machova, 2016). Mereka juga cenderung malas dan konsumtif (Hidayatullah et al., 2018).

Salah satu tantangan bagi dunia kerja adalah semakin banyaknya generasi milenial (generasi Y) yang telah berada dunia kerja dan sebagian besar telah menduduki posisi manajerial/memimpin; di mana mereka saat ini merupakan penerus estafet kepemimpinan dengan sejumlah perbedaan karakteristik dari generasi sebelumnya. Milenial terkadang disebut sebagai kelompok yang menyukai kebebasan dan fleksibilitas, seperti hak untuk hidup, meneliti, dan berbisnis. Mereka disebut sebagai generasi milenial karena mereka adalah satu-satunya kelompok yang telah mencapai milenium kedua (Koçak & Burgaz, 2017).

Di era globalisasi ini, akan semakin banyak tantangan yang dihadapi generasi milenial, baik dalam bidang pekerjaan, pendidikan, atau dalam kehidupan sehari-hari. Untuk mengantarkan perusahaan atau individu pada target yang telah ditetapkan maka diperlukan keberadaan seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin dalam menjalankan tanggung jawabnya dapat dipengaruhi dari gaya kepemimpinan.

Indonesia diproyeksikan akan mencapai puncak masa produktif sebesar 70% dari keseluruhan penduduk Indonesia dari tahun 2020 hingga 2030 (Sebastian et al., 2016). Hal ini akan menjadi keuntungan bagi perekonomian dan pembangunan Indonesia jika generasi milenial dapat diberdayakan dengan lebih baik sebagai generasi penerus. Dengan jumlah populasi mereka yang banyak, maka dibutuhkan karakter terdepan yang sesuai dengan generasi milenial tersebut (Bosscher, 2013). Menurut Klimkiewicz & Oltra,

2017, pencari kerja generasi milenial penduli dan sangat sensitif terhadap perilaku etis perusahaan yang tercermin dari tanggung jawab sosial perusahaan.

Kepemimpinan berhubungan dengan bakat dan kemampuan mempengaruhi dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama (Solihah & Hersugondo, 2008; Solikin et al., 2017). Akan tetapi, kualitas kepemimpinan tidak selalu dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak bisa dipisahkan dari manajemen. Sebuah organisasi akan sukses atau bahkan gagal ditentukan oleh aspek kepemimpinan. Pemimpin bertanggung jawab atas hasil suatu pekerjaan sehingga posisi seorang pemimpin adalah sesuatu yang sangat penting pada suatu organisasi (Dirham, 2019). Generasi milenial ini tidak terlepas dari karakteristik unggul dan kelemahan mereka, kedua sisi yang umum dimiliki setiap generasi. Namun, sebagai calon pemimpin nantinya dan pemimpin saat ini, diperlukan karakteristik ideal bagi para pemimpin milenial. Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji karakter kepemimpinan yang cocok bagi generasi milenial dalam memimpin organisasi.

## KAJIAN LITERATUR

Menurut Jurkiewicz (2000) generasi adalah sekelompok individu yang memiliki kesamaan tahun kelahiran, umur, lokasi, dan kejadian-kejadian dalam kehidupan kelompok individu tersebut. Milenial didefinisikan oleh Stewart et al., (2017) sebagai generasi yang mencakup individu-individu yang tumbuh dalam teknologi. Menurut Bracy et al., (2010), milenial, juga sering disebut sebagai Generasi Y termasuk orang yang lahir antara tahun 1977 dan 2003. Milenial menurut Hermann et al., (2016) dan Irianto, (2017) memiliki kemampuan menggunakan mesin, perangkat, sensor, dan berkomunikasi satu sama lain melalui *Internet of Things* (IoT). Zapalska, A. dan Brozik (2007) menyatakan bahwa, generasi milenial ini adalah pembelajar visual, mereka, lebih suka menerima informasi dalam bentuk grafik, diagram, diagram alir, dll. Pembelajar visual memiliki preferensi untuk "informasi gambar" dan menambahkan warna dan desain tata letak ke informasi. Selain itu, generasi milenial lebih menerima keragaman dan lebih global-sentris.

Billington & Billington (2010) menyatakan bahwa karakter pekerja dari Generasi Y yaitu mencari mentor, 2) mementingkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, dan 3) mencari kesempatan untuk mengeksplorasi. Billington & Billington (2010) juga menemukan karyawan Generasi Y lebih cenderung teknis dan lebih sering menggunakan teknologi untuk menyelesaikan tugas. Pada generasi milenial ini terdapat fenomena khas perilaku kepemimpinan di antaranya pola pikir digital, observer, pendengar aktif, tangkas, inklusif, berani berbeda, dan tidak terkalahkan (Meilinda et al., 2019).

Pekerjaan dianggap bermakna oleh generasi Milenial jika bekerja untuk orang lain, meningkatkan kehidupan, dan membawa kebahagiaan pribadi (Weeks & Schaffert, 2019). Studi oleh Huybers, (2011) menunjukkan gaji, pengakuan individu, fleksibilitas dalam jadwal kerja, dan peningkatan karier sangat penting bagi kaum milenial.

Kepemimpinan milenial merupakan kepemimpinan yang memiliki daya inovasi, kreatifitas yang tinggi (Simatupang, 2020). Mereka adalah generasi cendekia. Cendekia didefinisikan dari Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang diartikan 1) tajam pikiran; lekas mengerti; cerdas; 2) cepat mengerti situasi dan pandai mencari jalan ke luar cerdas; dan 3) terpelajar. Kata "cendekia" ini sangat jarang sekali dipakai, di tengah hiruk pikuk narasi kepemimpinan nasional. Kita lebih mengenal kepemimpinan transformational, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan otokratif.

Arifin, A. L., (2021b) kepemimpinan cendekia didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dengan kecerdasan yang dimiliki (pengetahuan, keterampilan, dan perilaku) mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan sukanya.

Kepemimpinan dijelaskan sebagai metode mengarahkan kelompok dan menggerakkan kelompok mempergunakan seluruh sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya (Robbins et al., 2013;

Pramudyo, 2013; Bramantyo & Suwarno, 2019; Muhtarom, 2020). Sementara itu, Robbins et al., (2013) menyatakan bahwa dengan mengartikulasikan visi yang menarik, rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan dengan menghubungkan waktu saat ini dengan masa depan, di mana seorang pemimpin visioner harus dapat memotivasi bawahannya. Suatu organisasi harus menerapkan berbagai strategi untuk mengelola karyawan secara lebih efektif dan efisien sehingga dapat mencapai standar kinerja tertinggi (Stewart et al., 2017), memiliki karakter tangguh pada seorang pemimpin, pada generasi milenial ini adalah salah hal penting sebagai bekal mereka memimpin kelak. Generasi milenial harus tangguh dan tahan banting. Menurut Rezky et al., 2019 diperlukan upaya pengembangan generasi milenial yang siap akan problematika dan tantangan.

Arifin, A. L. (2021a) memberikan gambaran tentang karakter seorang pemimpin yang ideal dari akronim "IKHTIAR" yang merupakan nilai-nilai yang menjadi karakter seorang pemimpin yang cendekia. IKHTIAR adalah *Integrity* (integritas), yaitu kesesuaian antara pikiran, ucapan, dan tindakan. *Keep on Collaborating* (terus berkolaborasi) merupakan nilai kepemimpinan agar terus berkolaborasi dengan semua potensi yang ada untuk menciptakan keunggulan bersaing dan kebermanfaatn bagi masyarakat. *Humble* (rendah hati) adalah sifat kerendahanhatian tetapi bukan rasa rendah diri di mana seorang pemimpin bersedia untuk melayani sepenuh hati. *Tactful* (bijaksana) adalah peribadi yang selalu penuh kearifan (*wisdom*) dalam bertindak dan menggunakan akal budinya (pengalaman dan pengetahuannya). *Inspiring others* (menginspirasi) adalah seorang pemimpin mampu menggerakkan bawahannya agar mau ikut bergerak dan berusaha dalam mencapai tujuan organisasi. *Agile* (lincah) adalah di mana pemimpin cepat dan tanggap dalam menghadapi masalah yang terjadi. *Respect* (rasa hormat) yaitu pemimpin dapat menghargai dan menghormati atasan, teman sejawat, dan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan terbagi atas tiga yaitu teori sifat, teori kepribadian pelaku, dan teori kepemimpinan situasional (Kartono, 2016). Menurut Hasibuan (1992) dan Rivai (2004) seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi mencoba memengaruhi perilaku bawahan agar bekerja secara produktif. Anderson et al., (2017) memberikan *framework* dalam memberikan model kepemimpinan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Model kepemimpinan tersebut yaitu:

- a. Tidak teralu fokus pada kepemimpinan transformasional,
- b. kesadaran akan penghargaan ekstrinsik dan kemajuan.
- c. Peningkatkan kesadaran akan kebutuhan pekerja.
- d. Pengaturan kerja alternatif.
- e. Tidak bergantung pada sentralitas pekerjaan.
- f. Memotivasi pengikut.
- g. Menekankan pada kolaborasi dan komunikasi
- h. Keseimbangan kehidupan kerja.
- i. Penerimaan ketidaksesuaian nilai.
- j. Memfokuskan hubungan antara supervisor dan karyawan.
- k. Interaksi sosial dan hubungan di tempat kerja dan keterbukaan yang tinggi.

Thoha, (1983) menyatakan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi anggotanya dengan perilakunya, untuk sangat penting untuk memilih pemimpin yang baik di era milenial ini. Karenanya, karakteristik yang baik, menjadi penentu generasi ini untuk menjadi model kepemimpinan yang mampu mengarahkan sumber daya agar mencapai tujuan organisasi.

## METODOLOGI

Penelitian ini adalah studi kepustakaan yang mengumpulkan referensi teoritis yang relevan dengan kepemimpinan cendekia pada generasi milenial. Referensi teoritis dicari melalui jurnal dan buku

bereputasi internasional yang dianggap relevan. (Creswell & Creswell, 2018) menyarankan dalam penulisan studi literatur agar mencari sekitar 50 artikel, laporan penelitian, atau buku yang berkaitan dengan topik penelitian. Aspek yang diidentifikasi dari literatur antara lain: kriteria kepemimpinan cendekia dan karakteristik kepemimpinan ideal pada generasi milenial. Studi kepustakaan ini dengan melakukan kajian teoritis dan referensi lain pada situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2016). Studi tinjauan pustaka ini meninjau karakter kepemimpinan cendekia dengan fokus pada aspek 1) *integrity* (integritas), 2) *humble* (rendah hati), 3) *tactful* (bijaksana), 4) *inspring others* (mampu menginspirasi), 5) *agile* (lincah) dan 6) *respect* (rasa hormat) dan meringkas pengamatan dari beberapa tulisan ilmiah. Dengan menggunakan metodologi penelitian kualitatif, tulisan ini bertujuan untuk memberikan karakter kepemimpinan cendekia pada generasi milenial. Metode analisis dokumen dianggap tepat karena sesuai dengan jenis penelitian. Menurut Bowen (2009), analisis dokumen adalah prosedur sistematis untuk mereview dokumen cetak atau elektronik di mana datanya diperiksa dan diinterpretasikan.

Penelitian ini terdiri dari tiga tahap. Pertama, temuan empiris tentang karakter kepemimpinan pada generasi milenial dikumpulkan dan dianalisis dari artikel ilmiah pada jurnal-jurnal terkait. Kedua, teori kepemimpinan saat ini diidentifikasi dengan nilai, sikap, dan perilaku generasi Milenial. Hanya kategori teori kepemimpinan, cendekia, karakter, dan milenial yang paling banyak digunakan yang dianalisis dalam tulisan ini. Ketiga, hasil dari kajian dan temuan diidentifikasi mengenai karakter seorang pemimpin berdasarkan aspek *integrity* (integritas), *humble* (rendah hati), *tactful* (bijaksana), *inspring others* (mampu menginspirasi), *agile* (lincah) dan *respect* (rasa hormat) tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Integrity (Integritas)

Integritas mengandung arti integritas, kejujuran, ketulusan, kesinambungan dalam perkataan dan tindakan yang dapat dipercaya. Pemimpin yang baik juga harus memiliki integritas, kejujuran, dan kesetiaan (Peramesti & Kusmana, 2018).

Covey (2009) menggambarkan integritas sebagai ketulusan untuk menyeimbangkan kata dan emosi dengan pikiran dan tindakan, tanpa keinginan apapun selain untuk kepentingan orang lain, tanpa dendam atau keinginan untuk menipu, mendapatkan keuntungan, mengeksploitasi, atau mengontrol. Kejujuran ini adalah prinsip yang harus dipatuhi oleh karyawan dan organisasi. Penting untuk menegakkan prinsip integritas, keterusterangan, kesinambungan dalam ucapan dan perilaku dalam perilaku yang baik dan memungkinkannya dalam program kerja suatu organisasi.

Menurut Bass & Riggio, (2005) dan Buntara (2013), ada tiga cara yang dapat ditempuh oleh seorang pemimpin yang memilih gaya kepemimpinan dalam organisasi: 1) mendorong karyawan untuk lebih sadar akan pentingnya hasil bisnis, 2) mendorong karyawan untuk memprioritaskan kepentingan kelompok di atas kepentingan individu, dan 3) lebih memperhatikan harga diri dan aktualisasi diri karyawan. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), kasih sayang (*compassion*), pengetahuan (*knowledge*), komitmen (*commitment*), percaya diri (*confidence*), dan komunikasi (*communication*) dalam membangun organisasi (Wahjosumidjo, 1985). Pemimpin yang berintegritas selalu mendorong komunikasi yang terbuka dan jujur, terutama dalam diskusi yang menyangkut pengambilan keputusan (Pillay, 2014).

Covey (2009) menyatakan kredibilitas harus diimplementasikan secara berkelanjutan, ditinjau apakah tindakan yang telah dilakukan memang sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah diverifikasi. Moralitas adalah inti dari integritas: ketulusan, keterusterangan, keandalan suara, moralitas, reputasi, moralitas, atau karakter. Integritas adalah sikap dan tekad untuk mempraktekan moral atau perbuatan yang baik. Integritas tidak hanya terkait dengan masalah besar seperti nepotisme, manipulasi, dan konspirasi tetapi juga hal-hal kecil seperti tidak tepat waktu. Hal ini akan menjadi masalah dan perilaku korupsi karyawan

juga akan melemahkan integritas. (Arifin, A. L. 2021a) mengemukakan karakter atau perilaku seorang pemimpin yang menjunjung tinggi integritas seperti:

- a. Terbuka (*being trasparent*) dan berkata jujur (*telling the truth*)
- b. Menjadi contoh bawahan, teman sejawat, dan atasan (*role model*), di mana pengajar (*trainer*) dan pemimpin harus mampu menjadi pendamping (*mentor*),
- c. Mampu menjaga standar prosedur, kualitas, dan kinerja yang baik bagi perusahaan (*quality control*).

Memiliki mental melayani (*servicablity*), peduli (*caretaker*) dan membantu orang lain.

### **Keep on collaborating (Berkolaborasi)**

Lloyd et al., (2017) berpendapat bahwa sifat pemimpin yang diperlukan adalah mengembangkan hubungan pemimpin-anggota yang kuat. Bennet & Bennet (2004) menyatakan aspek penting dari kepemimpinan yang harus ditekankan semua pihak dalam suatu organisasi, antara lain:

- a. *Values* (Berbagi nilai). Nilai-nilai bersama menyediakan sarana untuk berhubungan satu sama lain dan dasar untuk membangun kepercayaan masing-masing pihak.
- b. *Trust* (Kepercayaan). Kata-kata dan perilaku harus konsisten, dan objektif terhadap semua rekan kerja.
- c. *Empowerment* (Pemberdayaan). Pemimpin dapat memberikan kebebasan untuk beradaptasi dan mengatur diri sendiri. Adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggung jawab serta memberikan dukungan yang sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan (Moeljono, 2013).
- d. *Alignment* (Penyelarasan). Pemimpin dapat memastikan bahwa semua pekerja secara langsung atau tidak langsung bekerja untuk mendukung visi dan tujuan bersama.
- e. Mengkomunikasikan visi (*communicating vision*), tujuan (*purpose*), dan arah (*direction*) masing-masing pihak. Menjadi pimpinan yang efektif generasi milenial adalah dapat berkomunikasi dengan baik dengan bawahan dalam mencapai visi misi.
- f. *Tasking and evaluation* (Penugasan dan evaluasi).
- g. Membangun budaya.
- h. *Integrative Competencies* (Kompetensi integratif). Kemampuan untuk berpikir sistematis, manajemen hubungan jaringan kerja, manajemen risiko, manajemen pengetahuan, dan literasi informasi.
- i. *Make Sense* (Akal sehat). Para menggunakan perasaan, intuisi, wawasan, penilaian (*judgement*), dan pengalaman memecahkan masalah dari situasi yang kompleks.

*Collaboration* (Kolaborasi). Pemimpin dapat berkomunikasi dengan erat dan berbagi pemahaman dengan bawahannya (Omilion-Hodges & Sugg, 2019).

### **Humble** (Rendah hati)

Dalam lingkungan bisnis dan perusahaan, kerendahan hati pemimpin adalah kunci berhubungan baik, baik pada anggota organisasi maupun pihak di luar organisasi. Menurut Owens & Hekman (2012) karakter panutan yang ditunjukkan dari pimpinan yang menunjukkan kesederhanaan dan keramahan yaitu dapat mengakui kesalahan dan keterbatasan diri. Karakter pemimpin yang rendah hati adalah memperhatikan kekuatan dan kekurangan seseorang dan memiliki pemahaman tentang hal ini sebagai cara untuk mengembangkan kompetensi diri (pengetahuan, kemampuan, dan sikap). Pemimpin tidak ragu untuk mengakui kesalahan sendiri dan jujur tentang kesalahan yang diperbuat. Pemimpin dapat mengidentifikasi dan dengan cepat menutupi kekurangan kompetensi dalam keahlian atau pengalaman dengan meningkatkan kompetensi diri dan persiapan untuk menumbuhkan karakter dan kompetensi seorang yang profesional. Seorang pemimpin yang rendah hati bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat dan tidak menghindarinya.

Seorang pemimpin yang rendah hati dapat meningkatkan kesadaran diri dengan menjadikannya praktik untuk menunjukkan rasa hormat terhadap upaya orang lain (mengakui pencapaian individu, tim, atau karyawan lain) dengan menampilkan kekuatan dan kontribusi bawahan atau teman sekerja (Offermann & Coats, 2018). Pemimpin yang terbuka dan selalu belajar untuk memperbaiki diri. Hal ini dilakukan dalam rangka menunjukkan komitmen untuk belajar, melatih informasi dan mendapatkan bimbingan, memperoleh lebih banyak dukungan dari bawahannya (mendengarkan lebih banyak daripada berbicara). Selain itu, hasil penelitian oleh Zhou & Wu (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang rendah hati berpengaruh positif terhadap perilaku inovasi karyawan. salah satu cara terbaik untuk mengadopsi pola pikir rendah hati dari seorang pemimpin yang melayani. Pemimpin pelayan memandang peran kunci mereka sebagai melayani karyawan saat mereka mengeksplorasi dan tumbuh, memberikan dukungan yang nyata dan emosional saat mereka melakukannya (Cable, 2018).

### **Tactful (Bijaksana)**

Karakteristik seseorang calon pemimpin memiliki aspek kemanusiaan yang patut untuk dijadikan sebagai pemimpin, mereka harus arif/bijaksana dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi lingkungannya ataupun dalam mencapai tujuan yang diharapkan organisasi (Kurniawan, 2014). Keberadaan pemimpin yang bijaksana menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan (Chrisharyanto et al., 2014). Lebih lanjut, Chrisharyanto et al., 2014, menyatakan bahwa seorang pemimpin yang bijaksana adalah pemimpin yang mampu menyelaraskan semua kepentingan yang ada.

Menurut Kamus Oxford, bijaksana (*tactful*) digambarkan sebagai seseorang yang berhati-hati untuk tidak mengatakan atau melakukan sesuatu yang mengganggu seseorang, berhati-hati untuk tidak mengatakan atau melakukan sesuatu yang menyakiti atau mengecewakan perasaan orang lain. *Tactful* dalam bahasa Indonesia mengartikan bahwa kearifan adalah kemampuan seseorang untuk mengatakan kenyataan yang terjadi dengan memperhatikan dan memahami emosi dan perasaan orang lain. Seorang pemimpin yang bijak dapat membantu seseorang untuk memberikan masukan, nasihat, umpan balik dengan mengatakan hal yang benar sambil menjaga hubungan yang sehat kepada seseorang tersebut.

Dalam memberikan masukan konstruktif seorang pemimpin yang bijak dapat dilakukan dengan cara (Omilion-Hodges & Sugg, 2019; Arifin, A. L., 2021a)

1. Memberikan masukan dengan dikombinasikan sedikit pujian di sela-sela kita memberikan masukan konstruktif.
2. Memberikan masukan dengan waktu yang tepat, empat mata, santai, dan tidak menegangkan.
3. Diksi atau pilihan kata yang mengenakan dalam memberikan masukan. Menggunakan kata-kata yang memotivasi, membangkitkan dan membangun semangat.
4. Dapat memberikan jawaban solutif atas masalah yang dihadapi

### **Inspiring (Menginspirasi)**

Untuk dapat mengatur sumber daya manusia di dalam organisasi dan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan bersama dibutuhkan seorang pemimpin yang memberikan panutan dan menginspirasi (Nguyen et al., 2017). Pemimpin harus bisa memotivasi bawahannya. Pemimpin yang efektif merupakan orang-orang dengan motivasi tinggi dalam memimpin dan mengendalikan organisasi (Mardalena, 2017). Dalam mendorong orang lain untuk mewujudkan visi yang akan dicapai, seorang pemimpin harus:

- a. Dekat dengan semua orang, tim, dan rekan sekerja. Hruschka (2010) menggambarkan persahabatan sebagai kemitraan jangka panjang yang memungkinkan seseorang untuk dapat menghadapi tantangan hidup sehari-hari saling mendukung. Sikap bersahabat ini dapat ditunjukkan dengan berkomunikasi untuk sekadar berbasa basi, menanyakan kabar atau keadaan mereka tanpa kaitannya dengan pekerjaan yang sedang dilakukan.

- b. Tegas adalah karakterisasi posisi seseorang dalam menanggapi situasi di mana posisi kepentingannya, bisa jadi bertentangan dengan posisi atau kepentingan orang lain. Jadi seseorang yang tegas, bisa jadi memiliki sikap “pasti” terhadap suatu pilihan.
- c. Untuk dapat memahami apa yang dialami orang lain, tim, bawahan, dan rekan kerja, serta merasakan emosi atau pemikiran yang sama dengan mereka adalah hal yang dibutuhkan seorang pemimpin (Omillion-Hodges & Sugg, 2019).

Searle & Hanrahan, (2011) mengumpulkan beberapa ciri kepemimpinan yang menginspirasi dengan karakter: 1) visioner , yaitu pemimpin yang mampu mengembangkan pandangan yang jelas tentang masa depan 2) terbuka (*openness*), yaitu pemimpin menunjukkan empati kepada orang lain, mendorong struktur dukungan sosial, dan menerima ide orang lain. 3) transparansi (*transparency*), yaitu pemimpin menggambarkan perasaan diri yang sebenarnya (misalnya keaslian) dan tidak berpura-pura menjadi sesuatu yang bukan diri mereka, 4) bersemangat (*passionate*), yaitu pemimpin memiliki keyakinan atau fokus yang kuat yang membangkitkan antusiasme orang-orang di sekitar mereka; dan 5) agak tidak konvensional (*somewhat unconventional*), yaitu para pemimpin siap untuk melakukan sesuatu secara berbeda dan beroperasi di luar batas ‘normal’.

### **Agile (Lincah)**

Saat ini, pengembangan kepemimpinan yang lincah (*agile*) sangat penting tidak hanya untuk eksekutif puncak, tetapi juga untuk seluruh manajer di semua tingkat organisasi (Joiner & Josephs, 2007). Model kepemimpinan yang *agile* merupakan model kepemimpinan yang memiliki karakteristik cepat dan tanggap, pengambil keputusan, dan pengambil risiko.

Sosok pemimpin yang lincah (*agile*) akan sangat adaptif dalam menghadapi segala tantangan dan masalah yang terjadi. Pemimpin yang lincah (*agile*) cocok untuk diterapkan di era milenial dimana pemimpin berfokus pada cara memaksimalkan produktivitas dan kerja tim, terlepas dari semua perubahan yang dihadapi. Kepemimpinan yang tangkas membutuhkan individu yang memiliki enam karakteristik yaitu: tenang, mudah beradaptasi, inovatif, selalu belajar dari pengalaman dan memberi umpan balik, serta tidak ragu-ragu untuk membantu membangun orang lain (Prasongko & Adiando, 2019). Karakter seorang pemimpin yang lincah (*agile*) mampu memberikan ketenangan dan kemampuan beradaptasi terhadap transisi, tantangan, dan krisis. Dalam hal ini, pemimpin yang lincah (*agile*) harus bisa bersikap cukup tenang sehingga rekan-rekannya yang juga berada di bawah beban pekerjaan yang sama akan merasa tenang.

Gren & Lindman (2020) mengemukakan bahwa para pemimpin yang lincah (*agile*) bertindak sebagai manajer yang dapat beradaptasi untuk mengarahkan bawahannya untuk dapat mengatur diri mereka sendiri untuk mencapai tujuan.

Dalenogare et al., (2018) menyatakan pemimpin di era milenial harus fleksibel, menganalisis data yang besar dalam waktu singkat, dan meningkatkan pengambilan keputusan strategis & operasional. Hal tersebut didukung oleh Hyväri (2016) yang menyatakan bahwa pemimpin yang lincah (*agile*) harus bisa dengan aktif dan inisiatif mengambil keputusan dengan berdasarkan pertimbangan dan penilaian internal dan eksternal. Pendekatan ini juga akan mendorong pemimpin yang gesit untuk menyesuaikan diri sehingga dalam beradaptasi dengan segala keadaan, mereka akan mengambil keputusan yang tepat. Kepemimpinan yang gesit sering kali membutuhkan pemimpin untuk bereksperimen dan mencari cara untuk mengatasi transisi, krisis, dan tekanan yang mungkin muncul kapan saja (Denning, 2018).

Pemimpin yang lincah/tangkas adalah pemimpin yang penuh dengan imajinasi. Ketika ada transisi dan perubahan, dibutuhkan tidak hanya pemimpin yang gesit, tetapi pemimpin yang mampu mengarahkan sumber daya agar tidak terjebak dalam *status quo* dan membiarkan organisasinya berada pada rutinitas. Karakter lain dari pemimpin yang lincah (*agile*) adalah selalu mengamati dan memberi masukan.

### Respect (Rasa Hormat)

Dalam menunjukkan rasa hormat terhadap sesama, pemimpin harus mau menjadi lebih peka dan memahami semua perbedaan etnis, budaya dan gender (Suwanto & Priansa, 2016).

Quaquebeke & Eckloff (2009); Quaquebeke, (2011) memberikan karakter pemimpin yang saling menghormati yaitu saling mempercayai, memberikan tanggung jawab, mempertimbangkan kebutuhan, menjaga hubungan, menghargai, toleran/ramah terhadap kesalahan, memberikan otonomi, mengakui kesetaraan, mempromosikan pengembangan, terbuka untuk nasihat, menerima kritik, menggali potensi, mencari partisipasi, memperhatikan hubungan tingkat pribadi, dapat diandalkan, bersikap penuh perhatian, mendukung, dan berinteraksi dengan ramah.

Arifin, A. L. (2021a) mengemukakan karakter atau perilaku seorang pemimpin yang memiliki sikap hormat seperti berikut ini:

- a. Saling mempercayai kemampuan satu sama lainnya, untuk bekerja secara mandiri ataupun bersama tim.
- b. Menyampaikan kritik dengan cara yang obyektif dan konstruktif.
- c. Memperlakukan orang lain dengan sopan dan penuh keramah tamahan (Omilion-Hodges & Sugg, 2019).
- d. Bersikap adil
- e. Terbuka dan jujur.
- f. Membagi informasi kepada orang lain.

Dari hasil pembahasan di atas dapat disimpulkan karakter dari pemimpin cendekia pada generasi milenial dilihat dari aspek dapat dilihat pada table di bawah ini:

**Tabel 1. Karakter Kepemimpinan Cendekia: IKHTIAR**

Aspek Kepemimpinan	Karakteristik Kepemimpinan	Penulis
<i>Integrity</i> (Integritas)	1) Kejujuran untuk menyesuaikan kata-kata dan perasaan dengan pikiran dan tindakan.	(Wahjosumidjo, 1985)
	2) Berkata jujur ( <i>telling the truth</i> ).	(Suwanto & Priansa, 2016)
	3) Terbuka ( <i>being transparent</i> ).	(Arifin, A. L. 2021a)
	4) Menjadi contoh.	(Offermann & Coats, 2018)
	5) Menjadi pendamping ( <i>mentor</i> ).	(Peramesti & Kusmana, 2018)
	6) Pengajar ( <i>trainer</i> ).	
	7) Quality control.	
	8) Peduli kepada sesame.	
	9) <i>Helping other</i> .	
	10) Mental melayani.	
<i>Keep on Collaborating</i> (Berkolaborasi)	1) Berbagi nilai ( <i>values</i> )	(Wahjosumidjo, 1985)
	2) Kepercayaan ( <i>trust</i> ).	(Moeljono, 2013)
	3) Pemberdayaan ( <i>empowerment</i> ).	(Bennet & Bennet, 2004)
	4) Penyelarasan ( <i>alignment</i> ).	(Lloyd et al., 2017)
	5) Mengkomunikasikan visi, tujuan dan arah.	
	6) Penugasan dan evaluasi.	
	7) Memantau dan membangun budaya.	
	8) Kompetensi integratif.	
	9) Akal sehat ( <i>make sense</i> ).	
	10) Kolaborasi ( <i>collaboration</i> ).	

<i>Humble</i> (Kerendahatian)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kerendahan hati.</li> <li>2) Kesederhanaan dan keramahtamahan.</li> <li>3) Mengakui kesalahan dan keterbatasan diri</li> <li>4) Bertanggung jawab atas kegagalan.</li> <li>5) Mengakui kekuatan orang lain, tim, atau karyawan.</li> <li>6) Membuka dan mau memperbaiki diri dalam proses belajar.</li> </ol>	<p>(Owens &amp; Hekman, 2012) (Zhou &amp; Wu, 2018) (Cable, 2018)</p>
<i>Tactful</i> (Bijaksana)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mengatakan kebenaran dengan cara memperhatikan dan mempertimbangkan perasaan orang lain.</li> <li>2) Memberikan masukan konstruktif dan pada waktu yang tepat.</li> <li>3) Menggunakan pilihan kata yang mengena.</li> <li>4) Dapat memberikan jawaban solutif atas masalah yang dihadapi.</li> <li>5) Menyelaraskan semua kepentingan yang ada.</li> </ol>	<p>(Chrisharyanto et al., 2014). (Omilion-Hodges &amp; Sugg, 2019) (Arifin, A. L. 2021a)</p>
<i>Inspiring Others</i> (Menginspirasi)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mampu menginspirasi tim dengan visi yang jelas.</li> <li>2) Bersahabat dengan semua orang, tim, subordinat, dan rekan sekerja.</li> <li>3) Mampu menyentuh hati dan mampu membangun hubungan sosial yang baik.</li> <li>4) Bersemangat dan membangkitkan antusiasme.</li> <li>5) Melakukan hal-hal berbeda dari kebiasaan.</li> <li>6) Terbuka, menerima ide, dan berempati kepada setiap orang.</li> </ol>	<p>(Hruschka, 2010) (Searle &amp; Hanrahan, 2011) (Mardalena, 2017) (Omilion-Hodges &amp; Sugg, 2019) (Nguyen et al., 2017)</p>
<i>Agile</i> (Lincah)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kemampuan beradaptasi (<i>adaptable</i>).</li> <li>2) Tenang.</li> <li>3) Inovatif.</li> <li>4) Selalu belajar dari pengalaman.</li> <li>5) Memberi umpan balik.</li> <li>6) Tidak ragu-ragu untuk membantu membangun orang lain.</li> </ol>	<p>(Dalenogare et al., 2018) (Denning, 2018). (Prasongko &amp; Adiarto, 2019) (Gren &amp; Lindman, 2020)</p>
<i>Respect</i> (Menghormati)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Berperilaku toleransi dan bersikap adil.</li> <li>2) Mempercayai kemampuan satu sama lainnya.</li> <li>3) Menyampaikan kritik dengan cara yang obyektif dan konstruktif.</li> <li>4) Memperlakukan orang lain dengan sopan dan penuh keramahtamahan.</li> <li>5) Bersikap adil.</li> <li>6) Terbuka dan jujur.</li> <li>7) Memberikan tanggung jawab.</li> <li>8) Mempertimbangkan kebutuhan.</li> <li>9) Menjaga jarak &amp; memperhatikan hubungan tingkat pribadi.</li> <li>10) hubungan.</li> <li>11) Menghargai.</li> </ol>	<p>(Quaquebeke &amp; Eckloff, 2009) (Quaquebeke, 2011) (Arifin, A. L. 2021a) (Omilion-Hodges &amp; Sugg, 2019)</p>

- 
- 12) Toleran/ramah terhadap kesalahan.
  - 13) Memberikan otonomi.
  - 14) Mengakui kesetaraan.
  - 15) Mempromosikan pengembangan dan saling mendukung.
  - 16) Terbuka untuk nasihat & menerima kritik.
  - 17) Menggali potensi.
  - 18) Mencari partisipasi.
  - 19) Dapat diandalkan.
  - 20) bersikap penuh perhatian
- 

## SIMPULAN

Generasi muda Indonesia yang tumbuh begitu cepat membutuhkan bentuk kepemimpinan yang baru. Dalam gaya kepemimpinan cendekia pada generasi milenial adalah gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk saat ini. Memiliki memiliki *Integrity* (integritas), *keep on collaborating* (saling berkolaborasi), *humble* (rendah hati), *tactful* (bijaksana), *inspiring others* (menginspirasi), *agile* (lincah) dan *respect* (rasa hormat) adalah karakter seorang pemimpin cendekia yang ideal bagi generasi milenial dalam memimpin.

Kepemimpinan cendekia dapat membantu generasi milenial menjalankan tugasnya secara optimal di organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja dengan enam karakter ini. Model kepemimpinan ini mengedepankan nilai-nilai karakter ikhtiar dan moral yang mendorong pemimpin muda Indonesia menjadi manusia dan pemimpin yang lebih baik. Hal ini sangat membantu karena perkembangan teknologi komputer di era milenial di mana terjadinya perubahan yang konstan. Selain itu, untuk perusahaan atau organisasi dengan budaya yang beragam membutuhkan gaya kepemimpinan ini. Tujuan organisasi atau perusahaan hanya dapat dicapai jika pemimpin terus-menerus mendorong setiap orang yang bekerja di lingkungannya untuk lebih memperhatikan nilai-nilai perilaku dan mengimplementasikan karakter dari kepemimpinan cendekia ini.

## REFERENSI

- Ambarwati, A., & Raharjo, S. T. (2018). Prinsip Kepemimpinan Character of a Leader pada Era Generasi Milenial. *PHILANTHROPY: Journal of Psychology*, 2(2), 114-127.
- 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), 245-260.
- Arifin, A. L. (2021). Syiar Kepemimpinan Cendekia: Kajian Pustaka Model Kepemimpinan Lokal. *Media Bina Ilmiah*, 15(7), 4691-4698.
- Arifin, A. L. (2021a). *Kepemimpinan Cendekia: Syiar, Doa, & Ikhtiar Menuju Indonesia Emas*. Gramedia Pustaka Utama.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership: Second edition*. In *Transformational Leadership: Second Edition*.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. *ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016*, 42.

- Bennet, A., & Bennet, D. (2004). *Organizational Survival in The New World*. Routledge.
- Billington, M. G., & Billington, P. J. (2010). Innovative business education methods for leaders and managers. *Journal of Applied Business and Economics*, 11(4), 44-55.
- Bosscher, I. C. (2013). My How Things Have Changed! Strategic Organization Development and the Transformation of Human Resource Management. *Qualitative Report*, 18(20), 1–18.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis As a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2).
- Bracy, C., Bevill, S., & Roach, T. D. (2010). The Millennial Generation: Recommendations for Overcoming Teaching Challenges. *Proceedings of the Academy Of Educational Leadership*, 15(2).
- Buntara, E. (2013). Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional transformasional, Budaya Organisasional, Komunikasi Organisasi, terhadap Kinerja Pegawai. <http://www.bppk.depkeu.go.id/bdpimmagelang/images/unduh/kepemimpinantransformasional.pdf>
- Cable, D. (2018). *How Humble Leadership Really Works*. Harvard Business Review.
- Chrisharyanto, H., Rahmania, T., & Kertamuda, F. E. (2014). Konsep pemimpin nasional yang baik: Survey pada masyarakat Jakarta. *Jurnal SosioHumaniora*, 5(1), 1689–1699.
- Covey, S. R. (2009). *Principle-Centered Leadership*. RosettaBooks. [https://books.google.co.id/books?id=goRg0jK%5C\\_hEAC](https://books.google.co.id/books?id=goRg0jK%5C_hEAC)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design*. SAGE Publications.
- Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204, 383-394.
- Denning, S. (2018). *The Age Of Agile: How Smart Companies Are Transforming The Way Work Gets Done*. Amacom.
- Depi, N. P., Peramesti, Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan ideal pada era generasi milenial [Ideal leadership in the millennial generation]. *Manajemen Pemerintahan*, 10(1), 73-84.
- Dirham, D. (2019). Gaya Kepemimpinan Yang Efektif. *Dinamis: Journal of Islamic Management and Bussiness*, 2(1), 1–8.
- Gren, L., & Lindman, M. (2020, June). What an Agile Leader Does: The Group Dynamics Perspective. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 178-194). Springer, Cham.
- Hasibuan, M. S., & Hasibuan, H. M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hermann, M. P. (2016, May). T.; Otto, B. Design principles for industrie 4.0 scenarios. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Hidayatullah, S., Devianti, R. C., & Wibowo, I. A. (2018). Perilaku generasi milenial dalam menggunakan aplikasi Go-food. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, 6(2), 240-249.
- Huybers, C. M. (2011). *The Recruitment and Retention of Generation Y*. University of Wisconsin-Stout.
- Hyvär, I. (2016). Roles of Top Management and Organizational Project Management in the Effective Company Strategy Implementation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 108-115.

- Irianto, D. (2017). INDUSTRY 4.0 The Challenges of Tomorrow. *Seminar Nasional Teknik Industri 2017 – Batu-Malang*, 1(1).
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and commercial training*, 39(1), 35–42.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55–74.
- Kartono, K. (2018). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- 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), 449–463.
- Koçak, S., & Burgaz, B. (2017). The Role of Leader Empowering Behaviours in Psychological Contract at High Schools. *TED EĞİTİM VE BİLİM*, 42.
- Kurniawan, A. (2014). Pemimpin Dan Kepemimpinan Efektif. *Proseding Seminar Bisnis & Teknologi*, 791–802.
- Lloyd, K. J., Boer, D., & Voelpel, S. C. (2017). 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), 431–451.
- Mardalena. (2017). EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN ; Sebuah Kajian Teoritis. “*FOKUS*” *Jurnal Pendidikan STKIP YPM Bangko*, 2(1).
- McCall, G. J. (2012). *Friendship: Development, Ecology, and Evolution of a Relationship*.
- Meilinda, S. D., Lustiadi, Y., & Hernawan, W. (2019). Millennial behavior: Sebuah pendekatan dalam perilaku kepemimpinan. *Wacana Publik*, 13(02), 121–127.
- Moeljono, D. (2013). *More About Beyond Leadership-12 Konsep Kepemimpinan*. Elex Media Komputindo.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213.
- Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513–522.
- Omillion-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), 74–100.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Enacting humble leadership: An inductive examination of humble leader behaviors, outcomes, and contingencies. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
- Pillay, P. (2014). Integrity leadership. *African Journal of Public Affairs*, 7(2), 177–179.
- Poluakan, M. V., Dikayuana, D., Wibowo, H., & Raharjo, S. T. (2019). Potret Generasi Milenial pada Era Revolusi Industri 4.0. *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial*, 2(2), 187–197.
- Pramudyo, A. (2013). Implementasi manajemen kepemimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi. *Jurnal bisnis, manajemen, dan akuntansi*, 1(2)., 49–61.

- Prasongko, A., & Adiarto, T. (2019). The Role of The Agile Leadership Model as a Competitive Advantage for The Future Leader in The Era Of Globalization and Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan: Media Informasi Tentang Kajian & Strategi Pertahanan yang Mengedepankan Identity, Nasionalism & Integrity*, 5(3), 126-133.
- Rezky, M. P., Sutarto, J., Prihatin, T., Yulianto, A., & Haidar, I. (2019). Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5.0 dan Revolusi Industri 4.0) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (PROSNAMPAS)*, 2(1), 1117–1125.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational Behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
- Searle, G. D., & Hanrahan, S. J. (2011). Leading to inspire others: Charismatic influence or hard work? *Leadership and Organization Development Journal*, 32(7), 736–754.
- Sebastian, Y., & Amran, D. (2016). *Generasi Langgas: Millennials Indonesia*. GagasMedia.
- Simatupang, A. R. Kepemimpinan Millennial Dalam Perpustakaan: Peluang dan Tantangan Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 945-955.
- Soliha, E., & Hersugondo. (2008). Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi. *Fokus Ekonomi*, 7(2), 83–93.
- Solikin, A., Fatchurahman, M., & Supardi, S. (2017). Pemimpin yang Melayani dalam Membangun Bangsa yang Mandiri. *Anterior Jurnal*, 16(2), 90-103.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future*. In *The history of America's future, 1584 to 2069*.
- Sugiyono, P. D. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. In Alfabeta, CV.
- Suwanto, & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*.pdf. In Alfabeta.
- Suwarno, S., & Bramantyo, R. Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi. *Transparansi Hukum*, 2(1), 31–44.
- Thoha, M. (1983). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rajawali.
- Van Quaquebeke, N. (2011). Defining respectful leadership. *RSM Discovery-Management Knowledge*, 5(1), 12-14.
- Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 343-358.
- Wahjosumidjo. (1985). *Kepimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia.
- Weeks, K. P., & Schaffert, C. (2019). Generational differences in definitions of meaningful work: A mixed methods study. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1045-1061.

Zapalska, A., & Brozik, D. (2007). Managing family businesses in the tourism and hospitality industry: the transitional economy of Poland. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu-Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business*, 25(1), 141-165.

Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How Humble Leadership Fosters Employee Innovation Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3).