



Transformational or Servant Leadership? Sebuah Studi Literatur Gaya Kepemimpinan Paling Efektif untuk Generasi Milenial dan Z

Grace Maria Fitricia^{1*}, Yadi Fakhruzein Terang Jaya²

^{1,2} Universitas Harapan Bangsa, Indonesia

Alamat: Jl. Raden Patah No.100, Kedunglongsir, Ledug, Kec. Kembaran, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53182

Korespondensi penulis: gracemaria@uhb.ac.id

Abstract. *The old model of leadership style has shifted to a new model that is currently relevant to be effectively applied to lead the generation that dominates the world of work today and is entering the most productive age, namely the millennial generation and generation Z. With the young generation in Indonesia growing so rapidly with characteristics, needs and expectations that are different from the previous generation, the leadership style applied must also adjust to the rhythm and pattern of the current young generation. This research is a type of qualitative research with a literature study method or literature review. The literature study approach used in this study: the first stage is to collect literature, make comparisons from various literature sources, conduct analysis and present interpretations of the results of the analysis. From this study, it was concluded that considerations and implementations in practicing a combination of transformational leadership styles and servant leadership can be the most effective leadership style adjusted to the analysis of needs, characteristics, expectations and results of leadership practices for the millennial and Z generations in an organizational environment.*

Keywords: *transformational leadership style, servant leadership, millennial generation, generation Z*

Abstrak. Gaya kepemimpinan model lama telah mengalami pergeseran dengan model baru yang relevan saat ini agar efektif diterapkan untuk memimpin generasi yang mendominasi dunia kerja saat ini dan masuk dalam usia produktif paling banyak yaitu generasi milenial dan generasi Z. Dengan generasi muda di Indonesia yang tumbuh begitu pesat dengan karakteristik, kebutuhan dan harapan yang berbeda dengan generasi sebelumnya, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pun harus menyesuaikan ritme dan pola generasi muda saat ini. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi literatur atau kajian kepustakaan. Pendekatan studi literatur yang digunakan dalam penelitian ini : tahap pertama adalah mengumpulkan literatur, melakukan perbandingan dari berbagai sumber literatur, melakukan analisis dan menyajikan interpretasi hasil analisis. Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan pertimbangan dan implementasi dalam mempraktikkan kombinasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* dapat menjadi gaya kepemimpinan yang paling efektif disesuaikan dengan analisis kebutuhan, karakteristik, harapan dan hasil praktik kepemimpinan terhadap generasi milenial dan Z di suatu lingkungan organisasi.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, servant leadership, generasi milenial, generasi Z

1. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan menjadi kunci penting dalam kesuksesan suatu organisasi dalam persaingan di era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi saat ini. Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi, membentuk budaya kerja, meningkatkan motivasi karyawan dan memastikan bahwa perusahaan atau organisasi dapat tetap bertahan bahkan mampu bersaing di era globalisasi yang menuntut perubahan dan penyesuaian cepat terhadapnya.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat dan mempengaruhi persaingan dalam dunia bisnis, perubahan signifikan yang mewarnai dinamika dalam dunia kerja di era teknologi informasi saat ini adalah masuknya generasi

milennial ke dalam angkatan kerja global dan generasi Z juga telah memasuki dunia kerja profesional. Dua generasi ini adalah kelompok generasi dengan jumlah terbesar dalam angkatan kerja saat ini dan menjadi penerus pemimpin dan pengambil kebijakan di masa yang akan datang. Badan Pusat Statistik (BPS) merilis data statistik, yang merupakan hasil rilis dari Sensus Penduduk 2020 memberikan penjelasan lebih mendalam tentang struktur generasi Indonesia di masa depan. Dalam data yang dirilis tersebut (goodstats.id), generasi Z yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 mendominasi dengan jumlah sekitar 74,93 juta jiwa, atau 27,94 % populasi, berada dalam usia muda hingga remaja awal. Sementara itu, milennial, kelompok generasi yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, menjadi penduduk dominan urutan kedua dengan presentase 25,87 % populasi, dengan jumlah sekitar 69,38 juta jiwa. Generasi sebelum generasi Z dan milennial, generasi X yang memiliki kelahiran pada tahun 1965 hingga 1980, di urutan ketiga dengan jumlah sekitar 58,65 juta jiwa. Dalam kelompok usia yang lebih tua, *baby boomers* yang lahir antara tahun 1946 hingga 1964 memiliki jumlah sekitar 31,01 juta jiwa. Sejak tahun 2022, pergeseran dominasi tenaga kerja dari generasi X atau baby boomer menuju generasi Y (millennials) menjadi semakin nyata, karena generasi Y atau milennial sedang berada pada puncak produktivitasnya, diikuti oleh generasi Z yang juga mulai menyumbang kehadiran mereka di dunia kerja (Nababan et al., 2024). Dengan adanya fenomena pergeseran generasi yang saat ini mendominasi dunia kerja dan pertumbuhan pesat jumlah generasi Y dan Z di populasi masyarakat saat ini, perlu adanya perhatian khusus bagaimana memimpin, mengelola generasi ini agar dapat mencapai potensi terbaiknya dan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi dan atau perusahaan di mana para generasi ini berada dan bekerja.

2. KAJIAN TEORITIS

Karakteristik, harapan dan preferensi Generasi Milennial dan Z

Generasi milennial dan Z memandang pekerjaan tidak hanya sebagai sarana untuk mendapatkan penghasilan, melainkan juga untuk mencari makna, tujuan, dan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pribadi serta mencari kesejahteraan dan keseimbangan kerja dan hidup menjadi perhatian khusus bagi generasi ini. Yulita Anna (2021) menyebutkan generasi milennial dan Z didefinisikan sebagai generasi yang menyukai kebebasan, fleksibel, mandiri, pengguna media sosial dan *internet of things* (IOT). Kedua generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, yaitu generasi *baby boomers* dan generasi X, yang cenderung lebih tradisional dalam pendekatan pekerjaan. Generasi *baby boomers* yang lahir sebelum 1965 dan generasi X yang lahir pada

tahun 1965 sampai dengan 1980 adalah generasi yang dibesarkan dalam suatu organisasi dengan struktur organisasi yang hierarkis dan struktur manajemen yang datar sehingga sistem kerja sama yang timbul di dalam organisasi berdasarkan pada tuntutan pekerjaan (Egbert & Perez Mercader, 2016). Generasi milenial dan *zoomers* memiliki harapan yang sangat berbeda tentang permasalahan ekonomi, lingkungan, kemajuan teknologi hingga persoalan sosial politik (Yulita Anna, 2021). Secara umum generasi milenial dan *zoomers* atau generasi Z mempunyai tingkat pendidikan yang lebih baik daripada generasi X, karena mereka telah terbiasa dengan teknologi dan juga sebagian besar dari generasi milenial mampu bekerja jauh lebih kreatif dan selalu mempunyai energi positif di berbagai bidang (Cullen et al.,1999).

Generasi milenial, yang lahir pada tahun 1980-an hingga pertengahan 1990-an, serta generasi Z, yang lahir setelah tahun 1997, dikenal sebagai generasi yang sangat terbiasa dengan teknologi, tumbuh dengan teknologi, internet dan media sosial, serta perubahan yang cepat. Generasi milenial merasakan bahwa bekerja bukan semata-mata hanya bertujuan mendapatkan gaji saja tetapi generasi milenial menginginkan pekerjaan yang berbeda dari generasi sebelumnya, pekerjaan dengan makna dan tujuan yang lebih jelas (Nawalkha, 2018). Sedangkan generasi Z suka berkolaborasi dalam melakukan pekerjaan (Ferri-Reed,2010), fleksibel (Renfro, 2012), tanggap terhadap tantangan dan dimotivasi oleh pencapaian (Grafton, 2011), serta suka menelaah cara yang baru dalam menyelesaikan suatu masalah (Wiedmer, 2015) dalam Yulita Anna (2021). Perbedaan ini memunculkan tantangan baru bagi praktik manajemen dalam organisasi (Yulita Anna, 2021). Malvikawalia dalam Yulita Anna (2021) menggambarkan fenomena yang ditemukan saat ini, khususnya pada generasi milenial dan generasi Z, tujuan individu bekerja tidak hanya untuk pemenuhan kebutuhan materi saja, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan lainnya seperti kebutuhan keterikatan sosial, perasaan dihargai oleh orang lain serta merasa kompeten dan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dari generasi ini yang merasa kurang mempunyai kesempatan dalam menunjukkan kemampuan yang dimilikinya dan kurang difasilitasi untuk pengembangan kariernya di masa yang akan datang akan menyebabkannya merasa tidak mempunyai kesempatan dari perusahaan atau organisasi untuk mengembangkan kemampuan dirinya. Generasi milenial memiliki keberanian dalam berinovasi, termotivasi untuk menciptakan hal-hal baru, seperti *start up* atau merintis usaha dan bisnis baru, karena itu merupakan bagian dari tantangan yang membuat adrenalin mereka mengalir (Peramesti dan Kusmana, 2018 : 78). Sementara itu generasi Z yang disebut juga sebagai *I Generation*, generasi net atau generasi internet

memiliki kesamaan dengan generasi Y atau milenial, tetapi mereka mampu mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu seperti menggunakan ponsel, *browsing* dengan komputer, mendengarkan musik menggunakan headset serta apapun yang dilakukan berhubungan dengan dunia maya, akrab dengan teknologi sejak kecil yang secara tidak langsung mempengaruhi kepribadian generasi Z ini (Nababan et al., 2024).

Dalam memimpin generasi milenial dan Z yang saat ini mendominasi dunia kerja, yang kebanyakan sebagai karyawan *entry level* dan dipimpin oleh pemegang keputusan dan para pemimpin tertinggi di perusahaan yang cenderung berasal dari generasi sebelumnya (*baby boomers* atau generasi X) tentunya memiliki perbedaan karakter dan menjadi tantangan tersendiri dalam kerjasama tim dan komunikasi harian (Yulita Anna, 2021). Karakteristik generasi milenial dan Z mendorong tren dimana generasi milenial dan Z sekarang lebih selektif dalam memilih pekerjaan yang sesuai, dan hal ini tidak lepas dari sikap kepemimpinan yang mereka rasakan (Yulita Anna, 2021). Tahun 2020 hingga tahun 2030 diprediksikan bahwa Indonesia akan mencapai puncak populasi usia produktif sebesar 70 % dari total penduduk Indonesia (Sebastian, Amran dan Youth Lab, 2016) dalam Yulita Anna (2024). Karakter pemimpin yang cocok diperlukan untuk generasi milenial dan Z sebagai generasi dengan jumlah besar agar dapat dikelola dengan baik agar dapat menjadi keunggulan bagi perekonomian dan kemajuan Indonesia (Bosscher, 2013). Peningkatan yang signifikan dari generasi milenial dan generasi Z yang masuk dan mendominasi dalam dunia kerja saat ini dengan karakteristik yang cenderung berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya merupakan tantangan baru di dunia kerja saat ini.

Kepemimpinan untuk Generasi Milenial dan Z

Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kekuasaan formal dan jabatan semata, tetapi juga dengan kemampuan untuk memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan orang lain menuju pencapaian visi dan misi organisasi (Leuwol et al., 2023). Kepemimpinan yang efektif menjadi perhatian dan semakin penting dalam konteks organisasi modern yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang menghadapi perusahaan atau organisasi pada realita persaingan yang semakin kompleks, global dan dinamis serta tuntutan dan harapan dari generasi milenial dan Z ini untuk dapat tetap loyal, memberikan kontribusi kinerja terbaik dan mendukung kemajuan perusahaan atau organisasi.

Kepemimpinan milenial dan *zoomers* (generasi milenial dan generasi Z) dipandang sebagai kepemimpinan di masa kini yang menyesuaikan dengan gaya generasi baru yang lahir di era 1980-an ini. Pola kepemimpinannya tentunya berbeda dengan pola

kepemimpinan lama dari generasi sebelumnya. Generasi milenial dan Z ini penting untuk dapat dipimpin dan dikelola dengan baik dalam pengembangan kualitas sumber daya manusianya, khususnya melalui gaya kepemimpinan efektif yang seperti apa yang cocok diterapkan untuk kedua generasi ini berdasarkan karakteristik, harapan dan preferensi mereka, sehingga tercapai pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang akan meningkatkan kinerja organisasi pada akhirnya. Dalam konsepnya mengenai *brave leadership*, Bradt (2015) dalam Nababan et al., (2024) menguraikan lima cara memimpin generasi milenial yang juga dapat diterapkan pada generasi Z. Pertama, perilaku, yang melibatkan mendekati kaum muda dan memberikan akses informasi yang luas. Kedua, hubungan, yang melibatkan menjadi pendengar aktif dan memberikan umpan balik secara positif. Ketiga, sikap, yang melibatkan memberikan kepercayaan untuk mengatasi tantangan. Keempat, nilai, yang melibatkan memberikan makna pada pekerjaan mereka serta terakhir adalah lingkungan, yang melibatkan menciptakan lingkungan kerja tanpa hambatan birokrasi yang rumit.

Penelitian yang dilakukan Kwartawaty et al (2024) yang melakukan penelitian di beberapa jenis lingkungan organisasi dan meneliti sampel dari generasi Z serta generasi sebelumnya untuk membandingkan keefektifan berbagai gaya kepemimpinan, menyimpulkan dengan mengadopsi pendekatan gaya kepemimpinan transformasional merupakan cara optimal untuk memimpin generasi Z secara efektif. Sedangkan di penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jana Gaskova (2020) yang dilakukan pada mahasiswa program Master di *University of Economics*, Prague di Eropa Tengah yang bekerja 20 jam seminggu atau lebih, hasilnya menunjukkan mahasiswa bisnis yang bekerja ini, rata-rata adalah generasi Z dan milenial, cocok dengan gaya *servant leadership* yang dapat mengakomodir harapan dari para generasi milenial dan Z ini seperti dari perilaku yang ditunjukkan dari *servant leadership* adalah menciptakan nilai atau makna bagi komunitas atau kelompok, sejalan dengan harapan mereka untuk para pemimpin bisnis mengambil tanggung jawab untuk kebutuhan sosial. Anderson et al dalam Nababan et al (2024) menyebutkan model kepemimpinan transformasional saat ini dimana seorang pemimpin dapat mencapai tujuan organisasi dan membantu karyawan generasi milenial mencapai tujuan pribadinya karena bersifat individualistis dan egois, terutama generasi milenial menyukai tantangan (Moorthy, 2014). Kwartawaty et al (2024) menyebutkan bahwa *transformational leadership* paling efektif untuk generasi Z, karena sejalan dengan keinginan mereka yang menginginkan inspirasi, pertumbuhan personal dan keterlibatan yang bermakna pada organisasi. Melinda (2024) dalam penelitiannya mengenai kesesuaian

gaya kepemimpinan dengan karakteristik generasi milenial menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, demokratis dan melayani (*servant*) sangat sesuai dengan generasi milenial. Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi melalui penciptaan visi yang menarik dan lingkungan kerja yang inovatif, yang sangat dihargai oleh milenial. Gaya kepemimpinan demokratis melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan mereka rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang lebih besar, yang meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Sementara itu, kepemimpinan melayani (*servant leadership*) menekankan pelayanan dan dukungan terhadap karyawan, memastikan kebutuhan fisik, mental, dan emosional mereka terpenuhi, yang meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Meskipun gaya kepemimpinan bermacam-macam dan masing-masing memiliki nilai dan keefektifannya, hal yang menonjol dalam sebuah kepemimpinan yang ideal bagi generasi milenial ternyata kepemimpinan pelayan atau *servant leadership* yang memiliki hubungan terkuat (Ika Kartika et al.,2024).

Berdasarkan data, penelitian terdahulu, dan fenomena yang menggambarkan karakteristik serta tantangan, pergeseran gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk mengelola generasi milenial dan Z di dunia kerja saat ini, penulis tertarik untuk membuat analisis perbandingan terkait gaya kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* yang dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang cocok dan efektif untuk mempertahankan dan mengelola generasi milenial dan Z di era informasi dan teknologi saat ini.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik analisis deskriptif menggunakan studi literatur atau kajian kepustakaan untuk mengumpulkan dan mengorganisasikan semua data yang berupa data sekunder berhubungan dengan topik yang diteliti. *Literature review* adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber pustaka (Melinda, 2024). Kegiatan dalam *literature review* mencakup eksplorasi pengetahuan atau ilmu yang diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, karya tulis, jurnal ilmiah, diktat catatan kuliah serta beberapa sumber lain yang relevan dengan objek penelitian (Rusmawan, 2019). Proses analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul, dengan cara membaca kemudian memahami dan membuat perbandingan berbagai sumber pustaka yang

menginterpretasikan sebuah hasil analisis, serta dapat disimpulkan (Prasetyo dan Rifai, 2022).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tantangan kepemimpinan saat ini di era teknologi dan informasi yang berkembang pesat dan mulai didominasi oleh para generasi milenial dan Z ini adalah bagaimana menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dan efektif untuk dapat mengelola generasi ini, mempertahankan, memaksimalkan talenta, potensi dan memberdayakan serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia generasi ini secara maksimal sehingga tujuan organisasi atas hasil kerja terbaik dan efektivitas tim dapat tercapai serta membuat perusahaan mampu bertahan dan bersaing di era persaingan bisnis yang dinamis dan kompetitif ini. Untuk mendapatkan kinerja mereka yang optimal, perlu adanya pendekatan kepemimpinan dan manajemen yang sesuai dengan preferensi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh generasi milenial dan Z. Gaya kepemimpinan yang sangat sesuai dengan kaum milenial termasuk gaya kepemimpinan adaptif, suportif, dan apresiatif (Nababan et al.,2024). Pemimpin diharapkan harus mampu mengidentifikasi dan beradaptasi dengan perubahan terhadap kebutuhan karyawan yang meningkat, di mana karyawan tidak akan berpartisipasi dalam kehidupan organisasi dengan optimal apabila mayoritas kebutuhan milenial tidak terpenuhi (Nababan et al.,2024).

Penyesuaian dalam cara memimpin generasi milenial menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh para pengusaha pemberi kerja, para pemimpin di mana anggota tim yang dipimpinnya kebanyakan adalah dari generasi milenial dan Z yang tentunya berbeda dengan generasi sebelumnya. Kepemimpinan itu sendiri adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memutuskan apa yang ingin dilakukan, dan membuat orang lain melakukannya juga (Moorthy, 2014); (Dartey-baah, 2015). Kepemimpinan bukanlah pangkat yang harus lebih baik dari yang lain, melainkan tanggung jawab untuk mencapai visi organisasi yang lebih tinggi (Solaja & Ogunola, 2016). Kepemimpinan adalah bagaimana seseorang dapat mempersiapkan organisasinya untuk menghadapi perubahan yang selalu akan datang (Ratcliffe & Ratcliffe, 2015).

Gaya kepemimpinan menurut Yukl (2002) adalah pola tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam interaksi mereka dengan anggota organisasi untuk mempengaruhi kinerja dan perilaku mereka menuju pencapaian tujuan. Menurut Robbins dan Judge (2014), gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai seperangkat tujuan atau suatu visi, yang bergantung pada kemampuan pemimpin

untuk mengintegrasikan faktor manusia dengan struktur organisasi. Untuk mendapatkan kinerja mereka yang optimal, perlu adanya pendekatan kepemimpinan dan manajemen yang sesuai dengan preferensi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh generasi milenial dan Z. Gaya kepemimpinan yang sangat sesuai dengan kaum milenial termasuk gaya kepemimpinan adaptif, suportif, dan apresiatif (Nababan et al.,2024). Pemimpin diharapkan harus mampu mengidentifikasi dan beradaptasi dengan perubahan terhadap kebutuhan karyawan yang meningkat, di mana karyawan tidak akan berpartisipasi dalam kehidupan organisasi dengan optimal apabila mayoritas kebutuhan milenial tidak terpenuhi (Nababan et al.,2024). Penyesuaian dalam cara memimpin generasi milenial menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh para pengusaha pemberi kerja, para pemimpin di mana anggota tim yang dipimpinya kebanyakan adalah dari generasi milenial dan Z yang tentunya berbeda dengan generasi sebelumnya.

Kesesuaian Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*) dengan Generasi Milenial dan Generasi Z

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasinya, berperilaku baik (Solaja & Ogunola, 2016), memotivasi karyawan (Anderson et al.,2016), memenuhi kebutuhan setiap karyawan melalui pendidikan, pembinaan, kegiatan pendampingan (Putriastuti & Stasi, 2019), dan fokus pada pertumbuhan dan aktualisasi (Mansor et al.,2017). Model kepemimpinan transformasional saat ini dimana seorang pemimpin dapat mencapai tujuan organisasi dan membantu karyawan generasi milenial mencapai tujuan pribadinya karena bersifat individualistis dan egois (Anderson et al.,2016) terutama generasi milenial menyukai tantangan (Moorthy,2014). Kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan individu, memberikan umpan balik konstruktif, dan menunjukkan apresiasi terhadap usaha dan pencapaian karyawan, akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas (Melinda, 2024). Karyawan milenial yang merasa dihargai dan didukung oleh pemimpin mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan berkontribusi lebih signifikan pada kesuksesan organisasi (Melinda, 2024). Dalam penelitiannya, Melinda (2024) mengemukakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan generasi milenial adalah gaya kepemimpinan transformasional, demokratis dan melayani, namun dalam penelitian ini akan lebih fokus pada kepemimpinan transformasional dan melayani yang banyak ditemukan sebagai kepemimpinan yang sesuai dengan generasi milenial dan Z, karena gaya kepemimpinan demokratis sendiri masuk ke dalam dimensi karakteristik kepemimpinan melayani (*servant leadership*) . Pemimpin transformasional tidak hanya terfokus pada pencapaian tujuan

organisasi, tetapi juga pada pengembangan keterampilan dan potensi individu dalam tim mereka (Melinda, 2024). Dari penelitian Wahyuningsih dan Sudibjo (2022) mengemukakan pemimpin transformasional seringkali menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengambil peran kepemimpinan dalam proyek-proyek tertentu, memberikan mereka ruang untuk berkembang dan belajar dari pengalaman langsung.

Menurut penelitian Yulita Anna (2021), *servant leadership* dipilih sebagai gaya kepemimpinan yang relevan dengan generasi milenial dan *zoomers* (generasi Z) karena berfokus pada pelayanan terhadap kebutuhan bawahan, yang mencakup aspek pengembangan diri dan dukungan moral. Gaya kepemimpinan melayani ini diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan, karena karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin dengan gaya *servant leadership* ini mampu memenuhi harapan generasi milenial dan Z tersebut, di antaranya seperti menjadi teladan, memiliki tanggung jawab, berani mengambil risiko, dan menciptakan kerjasama yang baik dengan bawahannya (Yulita Anna, 2021). *Servant leadership* dikaitkan dengan aspek-aspek penting seperti *listening* (mendengarkan), empati, *healing* (penyembuhan), yang membangun hubungan positif dengan karyawan. Bagi generasi milenial dan Z, gaya kepemimpinan *servant leadership* memberikan ruang bagi keterlibatan dan inovasi, sesuai dengan karakteristik generasi ini yang memiliki sifat adaptif, kolaboratif, dan lebih menyukai lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif, di mana karakteristik pemimpin demokratis yang menekankan partisipasi dan kolaborasi antara pemimpin dan bawahan. Dalam penelitian ini (Yulita Anna, 2021) juga menyimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan pendekatan yang efektif untuk memimpin generasi milenial dan Z, terutama di tengah perubahan dinamika kerja dan meningkatnya kebutuhan akan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental, di mana isu mental sangat melekat dan menjadi perhatian generasi milenial dan Z dalam bekerja.

Keterkaitan dan Perbandingan Penelitian Dampak Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Generasi Milenial dan Generasi Z

Menurut Nababan et al (2024) dalam penelitiannya mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang ideal dan pendekatan yang paling efektif untuk menghadapi generasi milenial, diperoleh hasil dalam mengelola generasi milenial, diperlukan pendekatan manajemen dan kepemimpinan yang inovatif agar dapat menginspirasi mereka menjadi agen perubahan yang membawa harapan. Pemimpin di era saat ini memiliki tantangan bagaimana membangun tim dengan mayoritas anggota dari generasi milenial dan Z, yang memiliki

karakteristik berbeda dari generasi sebelumnya dan untuk mengoptimalkan kinerja mereka, diperlukan pendekatan kepemimpinan dan manajemen yang sesuai dengan preferensi dan nilai-nilai yang mereka miliki, dan gaya kepemimpinan yang sangat sesuai termasuk gaya kepemimpinan adaptif, suportif dan apresiatif. Nababan et al (2024) menjelaskan gaya kepemimpinan adaptif mampu menyesuaikan diri dengan berbagai kondisi dan situasi tanpa mengikat pada sistem senioritas. Gaya kepemimpinan suportif memberikan peluang yang sama untuk pengembangan karir dan fleksibilitas kerja. Sementara itu, gaya kepemimpinan apresiatif menekankan pentingnya penghargaan atas pencapaian para anggota tim. Pendekatan gaya kepemimpinan yang dihasilkan dari penelitian tersebut mengarah kepada gaya kepemimpinan transformasional, di mana menurut Bass (1985) dalam Kwartawaty et al (2024), kepemimpinan transformasional berfokus pada visi, inovasi dan pertumbuhan personal anggota, sejalan dengan gaya kepemimpinan suportif dan apresiatif, sedangkan gaya kepemimpinan adaptif di mana tidak mengikat pada sistem senioritas, erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan *servant leadership*, di mana pemimpin melayani tim/anggotanya, memprioritaskan kebutuhan anggotanya, fokus pada kesejahteraan, perkembangan dan pemberdayaan anggotanya, mendorong kolaborasi dan kerjasama tim seperti harapan dari para generasi mud aini, namun memang dapat menyebabkan ketidakjelasan batasan antara pemimpin dan anggotanya, mengarah pada tantangan otoritas kepemimpinan, karena gaya kepemimpinan ini memberikan otonomi dan kebebasan generasi muda dalam tim untuk berkontribusi pada keputusan penting (Kwartawaty et al, 2024).

Penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berdampak positif terhadap kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan, terutama bagi generasi milenial dan Z yang menghargai lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan perkembangan diri (Kwartawaty et al, 2024). Gaya kepemimpinan ini juga mengurangi tingkat pergantian karyawan dan meningkatkan keterlibatan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan secara pribadi oleh pemimpin mereka. Selain itu, *servant leadership* dapat menjadi strategi bagi organisasi untuk meningkatkan daya tarik dan retensi talenta dari kedua generasi ini, yang akan memainkan peran penting dalam menghadapi tantangan global di masa depan. Dengan demikian, peran kepemimpinan *servant leadership* tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif, sesuai dengan karakteristik unik generasi milenial dan Z yang mengutamakan keberlanjutan, kerja sama, dan inovasi.

Dalam penelitian terdahulu lainnya yang dilakukan oleh Peramesti dan Kusmana (2018) yang mengkaji mengenai kepemimpinan ideal pada generasi milenial menyimpulkan pada era generasi milenial, pemerintahan yang efektif akan terwujud apabila para pemimpin dapat memenuhi kualifikasi-kualifikasi sebagai pemimpin yang kredibel, mempunyai kemampuan, intelektual dan visi yang jauh ke depan, namun pemimpin yang baik juga harus memiliki integritas, kejujuran dan kesetiaan pada kepentingan rakyat dan atau anggota tim, orang-orang yang dipimpinnya. Dari penelitian ini dapat digambarkan gaya kepemimpinan yang dimaksud mendekati gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki karakteristik kunci memberikan inspirasi, motivasi, memimpin dengan visi, fokus pada pengembangan karyawan (Kwartawaty et al, 2024), namun ada penambahan di sisi lain berpegang nilai-nilai moral yang baik di mana ini merupakan karakteristik kunci dari *servant leadership* yaitu empati, berperilaku etis, juga fokus pada pertumbuhan dan pemberdayaan karyawan yang dipimpinnya (Kwartawaty et al, 2024).

Penelitian terbaru mengungkapkan pentingnya kepemimpinan yang inklusif dan berorientasi pada pengembangan individu, terutama dalam menghadapi generasi yang memiliki harapan berbeda seperti milenial (Palupi, 2024). Karakteristik unik yang melekat pada generasi milenial, yang membedakannya dengan generasi sebelumnya di antaranya adalah memiliki tingkat literasi digital yang baik, kebutuhan akan keseimbangan kehidupan kerja, nilai-nilai sosial yang kuat, preferensi terhadap gaya kepemimpinan tertentu dan komitmen terhadap keberagaman (Palupi, 2024). Menurut Long (2017) dalam Palupi (2024), pemimpin yang mampu mengadopsi gaya kepemimpinan yang cocok dengan generasi ini akan lebih berhasil dalam menciptakan organisasi yang produktif, inovatif dan berkelanjutan serta mempertahankan talenta milenial. Dalam penelitiannya, Palupi (2024) menyimpulkan hasil kepemimpinan transformasional dan demokratis sangat efektif dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja kaum milenial, sedangkan gaya kepemimpinan *servant leadership* juga berkontribusi secara positif terhadap kesejahteraan dan loyalitas karyawan milenial. Menurut Palupi (2024), pemimpin dalam era modern saat ini perlu mengadopsi pendekatan yang efektif untuk mengelola dan memotivasi generasi milenial dengan pendekatan yang lebih fleksibel. Generasi milenial sangat menghargai keberagaman dan inklusi di tempat kerja (Palupi, 2024). Inklusif dan fokus pada pengembangan diri individu mengarah kepada karakteristik dan *servant leadership*, di mana karakteristik kepemimpinan ini yaitu komitmen terhadap pertumbuhan orang lain artinya pemimpin berkomitmen untuk memberikan apresiasi, pengembangan pribadi dan profesional anggota tim serta *servant leader* memiliki karakteristik membangun komunitas tujuannya agar dapat

mendorong rasa kebersamaan dan kohesi dalam tim (Fitricia dan Hidayah, 2024), ini menggambarkan inklusivitas gaya kepemimpinan ini.

Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Kwartawaty et al (2024) diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti paling efektif terhadap generasi Z karena mendorong dan meningkatkan antusiasme, efisiensi, dan *engagement* atau keterlibatan karyawan di berbagai ruang lingkup organisasi termasuk organisasi sektor publik, korporasi, manufaktur, dan lingkup sosial. Demikian juga pada tahun sebelumnya dengan penelitian studi literatur yang dilakukan oleh Dewi et al (2023) menyebutkan bahwa mengelola generasi Z dengan gaya kepemimpinan yang tidak sama dengan generasi sebelumnya dan penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan yang pantas diterapkan pada generasi Z di lingkungan organisasi dan diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang ideal untuk generasi Z. Dalam penelitian studi literatur lainnya yang dilakukan oleh Melinda (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, demokratis dan melayani (*servant*) sangat sesuai dengan generasi milenial. Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi melalui penciptaan visi yang menarik dan lingkungan kerja yang inovatif, yang sangat dihargai oleh milenial. Gaya kepemimpinan demokratis melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan mereka rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang lebih besar, yang meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Sementara itu, kepemimpinan melayani menekankan pelayanan dan dukungan terhadap karyawan, memastikan kebutuhan fisik, mental, dan emosional mereka terpenuhi, yang meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan (Melinda, 2024). Dari penelitian ini, gaya kepemimpinan demokratis yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan memiliki kesamaan dengan karakteristik kepemimpinan melayani, di mana dalam penelitian Sapengga (2016) dalam Patricia dan Hidayah (2024), salah satu indikator *servant leadership* adalah pemberdayaan (*empowerment*) di mana pemimpin memberi kepercayaan kepada pengikut untuk mengambil keputusan, memberi pandangan atau masukan yang baik serta memberi kesempatan kepada pengikutnya dalam membantu pemimpin mengambil langkah kebijakan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lianto (2023) tentang memahami persepsi generasi Z terhadap *servant leadership*, dengan menggunakan *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ), di mana penelitiannya menggali keselarasan antara nilai-nilai yang dimiliki oleh generasi Z dengan prinsip-prinsip *servant leadership*, temuannya menunjukkan bahwa *servant leadership*, dengan penekanan pada empati, inklusivitas, dan

dampak yang berorientasi pada tujuan, sesuai dengan keinginan generasi Z untuk lingkungan kerja yang bermakna dan kolaboratif.

Analisis yang dapat diberikan terhadap berbagai literatur penelitian kepemimpinan yang efektif dan ideal bagi generasi milenial dan Z di lingkungan organisasi saat ini di mana jumlah angkatan kerja paling banyak didominasi oleh generasi ini diperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* menjadi yang paling banyak ditemukan sesuai dengan preferensi, kebutuhan, nilai-nilai dan harapan generasi ini dengan mempraktikkan berbagai karakteristik dan nilai-nilai yang dibawa oleh masing-masing gaya kepemimpinan ini. Pemimpin dapat melakukan penyesuaian mempraktikkan dua gaya kepemimpinan ini dalam memimpin generasi milenial dan Z di lingkungan organisasi yang dipimpinnya sehingga kinerja dari generasi ini dapat maksimal, potensi dari generasi milenial dan Z ini dapat berkembang, pertumbuhan dan pengembangan karir generasi ini dapat diperhatikan dengan baik, kolaborasi dan kerjasama yang diharapkan dapat terwujud dan pencarian makna bekerja lebih dari sekedar gaji dapat diperoleh oleh generasi ini saat bekerja. Hingga pada akhirnya melalui penyesuaian praktik gaya kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* membantu para pemimpin organisasi untuk mencapai tujuan organisasi untuk dapat bertahan, bersaing di era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi di lingkungan bisnis yang cepat berubah dan mempertahankan talenta generasi milenial dan Z ini.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari studi literatur penelitian-penelitian terdahulu yang mengangkat tema kepemimpinan yang efektif dan ideal bagi generasi milenial dan generasi Z, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan *servant leadership* yang paling sesuai dengan karakteristik, nilai-nilai dan harapan para generasi milenial dan Z di tempat kerja. Pemimpin perlu mempertimbangkan dan menyesuaikan penggabungan dari dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* dalam praktik gaya kepemimpinannya terhadap para generasi milenial dan Z yang dipimpinnya dengan menganalisis dan mengevaluasi karakteristik, harapan dan kesesuaian gaya kepemimpinan yang sudah diadopsi terhadap kinerja para generasi milenial dan Z ini di tempat kerja serta membangun komunikasi terbuka dan menerima *feedback* dari mereka. Penelitian ke depan dapat mempertimbangkan untuk meneliti dan mengukur serta membandingkan efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* terhadap generasi milenial dan Z di lingkungan organisasi sehingga dapat diperoleh hasil

yang terukur dari praktik kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* serta tingkat kesesuaian masing-masing gaya kepemimpinan tersebut terhadap generasi milenial dan Z di tempat kerja dan organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2016). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Anna, Y. (2021, November). Servant Leadership Generasi Milenial dan Zoomers. In *Prosiding Seminar Nasional Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi* (pp. 185-200).
- Bosscher, I. C. (2013). My how things have changed! Strategic organization development and the transformation of human resource management. *Strategic Organization Development*, 18(20), 1–5.
- Cullen, K. W., Baranowski, T., Baranowski, J., Hebert, D., DeMoor, C., Hearn, M. D., & Resnicow, K. (1999). Influence of school organizational characteristics on the outcomes of a school health promotion program. *Journal of School Health*, 69(9), 376–380.
- Dartey-Baah, K., Amponsah-Taiwah, K., & Agbeibor, V. (2015). Corporate social responsibility in Ghana's national development. *Africa Today*, 62(2), 70-93.
- Dewi, A. T., Andrena, K. M., & Hellyani, C. A. (2023). Gaya kepemimpinan ideal untuk generasi Z pada lingkungan organisasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 1(3), 102-111.
- Egbert, M. D., & Pérez-Mercader, J. (2016). Adapting to adaptations: Behavioural strategies that are robust to mutations and other organisational transformations. *Scientific Reports*, 6(January), 1–10.
- Ferri-Reed, J. (2010). The keys to engaging millennials. *The Journal for Quality and Participation*, 33(1), 31.
- Fitricia, G. M., & Hidayah, A. A. (2024). DIMENSI SERVANT LEADERSHIP DALAM KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA LOKAL BANYUMAS CABLAKA. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 26(2), 1-12.
- Gašková, J. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. *Central European Business Review*, 9(3), 24-37.
- Kartika, I., Barmawi, F. H., Yuningsih, N., Asma, R., & Mone, U. (2024). Kepemimpinan Ideal di Era Milenial. *VISA: Journal of Vision and Ideas*, 4(1), 104-113.
- Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Martadi, N. S. D. (2024). Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)*, 3(9), 3321-3338.
- Leuwol, N. V., Gaspersz, S., Tupamahu, M. S., & Wonmaly, W. (2023). Karakteristik kepemimpinan ideal di era generasi milenial. *Journal on Education*, 5(2), 4292-4302.
- Lianto, L. (2023). Understanding Generation Z's perception of servant leadership: Insights from Indonesia. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 477-482.

- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. S. N., Nasuha, W. A., & Tarmizi, W. M. (2017). Influence of transformation leadership style on employee engagement among Generation Y. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(1), 155–159. <https://publications.waset.org/10006230/influence-of-transformation-leadership-style-on-employee-engagement-among-generation-y>
- Melinda, C. (2024). Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik generasi milenial: Literature review. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 767-775.
- Nababan, L., Lee, J. K., Al Kafit, M. A., & Hidayatullah, M. F. F. (2024). Preferred leadership styles for millennials generation: A literature review. *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 12(1), 29-38.
- Nawalkha, A. (2018). The rise of the millennial, and why they're changing work for the better. Forbes Coaches Council. Retrieved January 26, 2025, from <https://www.forbes.com/sites/forbescouncil/2018/11/08/the-rise-of-the-millennial-and-why-theyre-changing-work-for-the-better/>
- Palupi, N. W. I. (2024). Menggali teori dan efektivitas gaya kepemimpinan bagi generasi milenial. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 5(01), 158-166.
- Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan ideal pada era generasi milenial. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 73-84.
- Prasetyo, H., & Rifai, M. B. (2022). Urgensi implementasi smart tourism untuk kemajuan pariwisata Indonesia. *Journal of Tourism and Economic*, 5(2), 147-160.
- Putriastuti, B., & S. A. (2019). How to lead the millennials: A review of 5 major leadership theory groups. *Journal of Leadership in Organization*, 6-111.
- Rainer, P. (2023). Sensus BPS: Saat ini Indonesia didominasi oleh Gen Z. *Data GoodStats*. Retrieved January 20, 2025, from <https://data.goodstats.id/statistic/sensus-bps-saat-ini-indonesia-didominasi-oleh-gen-z-n9kqv>
- Ratcliffe, J., & Ratcliffe, L. (2015). Anticipatory leadership and strategic foresight: Five 'linked literacies'. *Journal of Futures Studies*, 20(1), 1-18.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Perilaku organisasi (Organizational behavior)* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Rusmawan, U. (2019). *Teknik penulisan tugas akhir dan skripsi pemrograman*. Elex Media Komputindo.
- Solaja, O. M., & Ogunola, A. A. (2016). Leadership style and multigenerational workforce: A call for workplace agility in Nigerian public organizations. *Leadership*, 21(01), 46–56.
- Wahyuningsih, W., & Sudibjo, N. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai generasi milenial Kementerian Perdagangan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 439.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. *Leadership*, 1(1), 139-165.