

GENERATIONAL LEADER TRANSITION: MILLENNIAL LEADER'S LEADERSHIP STYLES IN MULTIGENERATIONAL COMPANIES

Transisi generasi leader: Gaya kepemimpinan millennial leader di perusahaan multigenerasi

Nahdah Sabrina Ismudarmawan ^{1a(*)} Taufik Akbar Rizqi Yunanto ^{2b}

¹²Magister Psikologi Sains, Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya

^a nahdahsab@gmail.com

^btaufik_yunanto@staff.ubaya.ac.id

(*) Corresponding Author
nahdahsab@gmail.com

How to Cite: Nahdah Sabrina Ismudarmawan. (2025). Transisi generasi leader: Gaya kepemimpinan millennial leader di perusahaan multigenerasi. doi: 10.36526/js.v3i2.5705

Received : 03-07-2025

Revised : 25-07-2025

Accepted: 31-07-2025

Keywords:

millennial leader,
transformational
leadership,
multigenerational
workforce,
leadership behavior,
organizational
engagement

Abstract

One of the service companies in Surabaya is currently undergoing a generational leadership transition, marked by the emergence of millennial leaders in key positions. This study aims to explore the leadership style of a millennial leader in a multigenerational team context, with a focus on identifying behaviors aligned with the four dimensions of transformational leadership: idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation. Using a qualitative descriptive method, data were collected through participant observation over three working days and semi-structured interviews with the subject. The findings indicate that the subject actively applies transformational leadership, particularly through motivational encouragement, coaching, and inclusive decision-making processes. Although direct observation revealed stronger expressions of inspirational motivation and intellectual stimulation, interview data confirmed the presence of all four transformational dimensions in the subject's leadership approach. This leadership style contributes to a positive team climate, increased engagement, creativity, and productivity. The study reinforces the relevance of transformational leadership in managing multigenerational teams and highlights the adaptive capacity of millennial leaders in contemporary organizational settings.

PENDAHULUAN

Perubahan struktur demografis dalam organisasi saat ini tengah memasuki era transisi yang signifikan. Generasi *millennial* yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 telah mengambil alih posisi strategis dalam berbagai organisasi, menggantikan generasi sebelumnya seperti *baby boomers* dan *generation X* (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Di Indonesia, laporan McKinsey (2020) menunjukkan bahwa lebih dari 50% tenaga kerja saat ini berasal dari generasi millennial, dan jumlah ini terus meningkat seiring dengan pensiunnya generasi lebih tua dari pasar kerja.

Sementara itu, menurut data Badan Pusat Statistik (BPS, 2022), terdapat sekitar 69 juta penduduk usia kerja di Indonesia yang berasal dari kelompok usia *millennial*, yang berkontribusi besar dalam sektor industri, jasa, dan teknologi. Laporan LinkedIn Talent Insights (2021) juga mencatat bahwa di Asia Tenggara, sekitar 30–40% posisi kepemimpinan tingkat menengah kini diisi oleh pemimpin dari generasi millennial. Kondisi ini mencerminkan terjadinya *generational shift* di berbagai institusi, termasuk perusahaan jasa dan manufaktur, yang memerlukan penyesuaian gaya kepemimpinan secara signifikan.

Perusahaan X di Surabaya merupakan salah satu perusahaan jasa yang sedang mengalami transisi kepemimpinan lintas generasi. Saat ini, posisi pimpinan diisi oleh seorang dari generasi *millennial*, yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda dari pemimpin sebelumnya yang berasal dari generasi *baby boomers*. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin *millennial* cenderung lebih kolaboratif, terbuka, dan partisipatif, serta berfokus pada pemberdayaan anggota tim. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *transformational leadership*,

yang menekankan pentingnya pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), perhatian individual (*individualized consideration*), dan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) (Bass & Riggio, 2008).

Dalam konteks tim kerja yang *multigenerational*, penerapan gaya *transformational leadership* menjadi semakin relevan. Perbedaan pengalaman, cara pandang, serta nilai-nilai antar generasi dapat menimbulkan potensi konflik jika tidak dikelola dengan baik (Lyons & Kuron, 2014). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang mampu menjembatani perbedaan tersebut dengan pendekatan yang adaptif, humanistik, dan menginspirasi sangat diperlukan (Gabriel, Alcantara, & Alvarez, 2020). Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan gaya *transformational* mampu meningkatkan keterlibatan kerja (*employee engagement*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan kinerja tim (*team performance*) secara keseluruhan (Mazzei, 2010; Santoso et al., 2022).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk perilaku kepemimpinan yang mencerminkan empat dimensi *transformational leadership* yang ditunjukkan oleh pemimpin *millennial* dalam memimpin tim *multigenerational* di Perusahaan X. Selain itu, penelitian ini juga menggali alasan dan tujuan di balik penerapan gaya kepemimpinan tersebut. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan kepemimpinan lintas generasi di lingkungan organisasi masa kini.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *kualitatif deskriptif* yang bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin dari generasi *millennial* dalam konteks tim kerja *multigenerational*. Pendekatan *kualitatif* dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menangkap realitas sosial dalam bentuk narasi, makna, dan konteks yang kaya sebagaimana dialami langsung oleh subjek penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 6 tahap dalam proses menganalisis data, yaitu mengorganisasikan data dan mempersiapkan analisis, membaca keseluruhan data berulang-ulang, proses coding, menggenerasikan tema, merempresmentasikan deskripsi dan tema yang terbentuk dan melakukan interpretasi (Creswell, 2014).

Subjek dalam penelitian ini adalah seorang pemimpin dari generasi *millennial* yang menjabat sebagai *Supervisor* pada divisi *Finance*, *Accounting*, dan *Operations* di Perusahaan X. Subjek dipilih melalui teknik *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa ia memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu pemimpin *millennial* yang memimpin tim dengan anggota lintas generasi dan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dua metode utama, yaitu *participant observation* dan *semi-structured interview*. *Participant observation* dilakukan selama tiga hari kerja, di mana peneliti terlibat secara langsung dalam aktivitas kerja subjek untuk mengamati perilaku-perilaku kepemimpinan yang muncul secara alami. Fokus observasi diarahkan pada empat dimensi *transformational leadership*, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation* (Bass & Riggio, 2008). Observasi dicatat dalam *field note* yang diklasifikasikan berdasarkan indikator perilaku yang telah dirumuskan sebelumnya.

Selanjutnya, *semi-structured interview* dilakukan untuk menggali lebih dalam motivasi, nilai, dan alasan subjek dalam memilih gaya kepemimpinan transformasional. Panduan wawancara disusun berdasarkan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, dan pelaksanaannya dilakukan secara fleksibel agar memungkinkan subjek untuk menyampaikan pengalamannya secara reflektif dan naratif. Wawancara direkam, ditranskripsi, dan dianalisis menggunakan pendekatan *thematic analysis* (Braun & Clarke, 2006).

Data yang diperoleh dianalisis melalui proses *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing* sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994). Untuk menjamin validitas data, peneliti menerapkan teknik *triangulation of methods*, yaitu membandingkan hasil dari observasi

dan wawancara. Selain itu, dilakukan *member checking* dengan subjek untuk mengonfirmasi keakuratan interpretasi data.

Dengan kombinasi teknik dan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pola kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pemimpin *millennial* dalam organisasi multigenerasi di era kerja yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menggambarkan penerapan gaya *transformational leadership* oleh seorang pemimpin dari generasi *millennial* di perusahaan multigenerasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, ditemukan bahwa seluruh dimensi *transformational leadership* (Bass & Riggio, 2008) muncul dalam perilaku kepemimpinan subjek, dengan kecenderungan paling kuat pada dimensi *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*. Hasil ini disajikan dalam bentuk matriks tematik berikut:

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menggambarkan penerapan gaya *transformational leadership* oleh seorang pemimpin dari generasi *millennial* di perusahaan multigenerasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, ditemukan bahwa seluruh dimensi *transformational leadership* (Bass & Riggio, 2008) muncul dalam perilaku kepemimpinan subjek, dengan kecenderungan paling kuat pada dimensi *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*. Hasil ini disajikan dalam bentuk matriks tematik berikut:

Tabel 1. Matriks Tematik Perilaku Transformational Leadership Pemimpin Millennial

Dimensi	Indikator Perilaku	Kutipan Verbatim (DF)	Kesimpulan Tematik
<i>Inspirational Motivation</i>	Memberikan tantangan yang memotivasi dan menyemangati tim	"Saya lebih suka bikin tantangan kecil tiap hari biar mereka tetap semangat." (DF, V1)	Subjek menciptakan tantangan harian untuk menjaga semangat tim.
<i>Inspirational Motivation</i>	Komunikasi terbuka dan mendorong optimisme	"Saya tidak terlalu formal, saya ingin tim nyaman tapi tetap produktif." (DF, V2)	Komunikasi nonformal menciptakan suasana positif yang mendukung kerja tim.
<i>Intellectual Stimulation</i>	Mendorong anggota tim berpikir mandiri dan solutif	"Saya lebih suka coaching, karena langsung ke inti masalah. Biar mereka bisa menemukan sendiri jawabannya." (DF, V3)	Subjek mengarahkan anggota tim untuk berpikir kritis dan menemukan solusi.
<i>Intellectual Stimulation</i>	Memberikan pertanyaan reflektif kepada anggota tim	"Saya tanya balik, 'kalau nggak kerja, sumber penghasilannya apa?' Jadi mereka mikir sendiri." (DF, V4)	Pertanyaan reflektif digunakan untuk mendorong kesadaran diri anggota tim.
<i>Idealized Influence</i>	Menjadi diri sendiri dan konsisten dalam nilai	"Saya nggak meniru gaya pemimpin lain, tapi jadi diri saya sendiri." (DF, V5)	Subjek memilih untuk otentik dan membangun

			kepercayaan tim lewat kejujuran.
Individualized Consideration	Menunjukkan empati dan memahami kebutuhan personal anggota	"Saya sering ngobrol santai untuk tahu apa yang bikin mereka semangat kerja." (DF, V6)	Hubungan informal digunakan untuk mengenali kebutuhan psikologis anggota.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk memahami penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh seorang pemimpin *millennial* dalam konteks perusahaan multigenerasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, ditemukan bahwa subjek penelitian menunjukkan karakteristik yang kuat dalam dua dari empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*, serta dua dimensi lainnya (*idealized influence* dan *individualized consideration*) dalam porsi yang lebih rendah namun signifikan saat diwawancarai. Temuan ini sejalan dengan berbagai teori dan penelitian terdahulu tentang efektivitas kepemimpinan transformasional dalam organisasi modern.

Tabel 2. Hasil Observasi

Bentuk Perilaku (Observasi)	D-1	D-2	D-3	Keterangan
Tegas dalam memberikan instruksi.	v	v		
Bersikap santai dalam internal dept. meeting.	V			
Memberi bantuan ketika anggota team membutuhkan bantuan.		V		
Memberikan reward (traktiran konsumsi) kepada anggota team.	v			
Mendorong anggota tim untuk saling bekerja sama.	v			
Memberikan apresiasi (pujian) kepada anggota tim atas keberhasilan yang dicapai.				
Melibatkan anggota tim dalam forum diskusi (tidak hanya memberi perintah).	V			
Memberikan pertanyaan kepada anggota tim mengenai hal baru apa yang bisa dilakukan oleh anggota tim.	V			
Memberikan solusi penyelesaian masalah terhadap kendala yang disampaikan anggota team.		V		
Memberikan tantangan capaian harian (<i>daily target/goal</i>) dalam pekerjaan kepada anggota tim.	V		v	
Melakukan personal mentoring terkait proses alur kerja.	v			

Kepemimpinan Transformasional dan Generasi Millennial

Transformational leadership pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985) sebagai model kepemimpinan yang menekankan inspirasi, pengaruh moral, pengembangan individu, serta stimulasi intelektual (Bass & Riggio, 2008; Avolio & Bass, 2004). Dalam konteks generasi millennial, gaya kepemimpinan ini dianggap sesuai karena generasi ini cenderung menolak struktur hierarkis tradisional dan lebih menyukai lingkungan kerja yang kolaboratif, fleksibel, dan bermakna (Ng et al., 2010; Lyons & Kuron, 2014; Twenge & Campbell, 2008).

Penelitian ini menguatkan argumen tersebut. Subjek menunjukkan motivasi untuk menginspirasi dan mendorong anggota tim melalui tantangan harian, diskusi terbuka, serta pendekatan coaching. Ini mencerminkan dimensi *inspirational motivation* yang menurut Bass & Riggio (2008) adalah kemampuan pemimpin untuk membangun optimisme dan semangat kolektif. Subjek juga memberikan ruang inovasi kepada tim, yang menunjukkan *intellectual stimulation* (Judge & Piccolo, 2004; Yukl, 2013).

Idealized Influence dan Kepercayaan Tim

Salah satu aspek penting dalam transformational leadership adalah *idealized influence*, yaitu bagaimana pemimpin menjadi teladan etis dan profesional bagi tim (Bass, 1999). Subjek menunjukkan aspek ini melalui kejujuran dan konsistensi perilaku yang membangun *trust* dalam tim, sebagaimana dikemukakan oleh Dirks & Ferrin (2002), bahwa kepercayaan terhadap pemimpin berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan performa tim.

Walaupun tidak terlalu menonjol saat observasi, aspek ini sangat jelas dalam wawancara saat subjek menyatakan prinsip "menjadi diri sendiri" sebagai strategi membangun kepercayaan. Ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan tidak selalu bisa diamati secara langsung, tetapi juga tercermin dalam nilai dan keyakinan pemimpin (Liden et al., 2008; Brown & Treviño, 2006).

Individualized Consideration dan Pendekatan Humanistik

Subjek juga memperlihatkan perhatian individual melalui komunikasi terbuka dan dukungan emosional kepada anggota tim. Dalam transformational leadership, *individualized consideration* merujuk pada kemampuan pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan unik setiap individu dan mendukung perkembangan mereka (Bass & Avolio, 1994; Rafferty & Griffin, 2006). Subjek melakukan hal ini melalui percakapan santai yang bertujuan menggali motivasi pribadi anggota, serta pemberian solusi yang bersifat coaching.

Hal ini selaras dengan konsep *servant leadership* (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2008) dan *authentic leadership* (Walumbwa et al., 2008), yang sama-sama menekankan pentingnya empati dan otentisitas dalam kepemimpinan. Subjek tidak hanya memberikan solusi, tetapi juga mendorong tim untuk menemukan solusi sendiri—praktik yang memperkuat otonomi dan tanggung jawab individu (Ryan & Deci, 2000).

Dampak pada Tim Multigenerasi

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam konteks multigenerasi, seperti ditunjukkan oleh penelitian ini. Relasi positif, produktivitas, dan keterlibatan tinggi dari anggota tim mencerminkan bahwa gaya ini mampu menjembatani perbedaan nilai dan ekspektasi antar generasi (Costanza et al., 2012; Benson & Brown, 2011). Millennial leaders yang mampu bersikap fleksibel, komunikatif, dan reflektif menunjukkan kemampuan adaptif terhadap lanskap organisasi yang terus berubah (Deal et al., 2010; D'Amato & Herzfeldt, 2008).

Kondisi di Perusahaan X menunjukkan bahwa ketika pemimpin tidak mengedepankan otoritas tetapi lebih kepada kolaborasi dan kepercayaan, maka muncul keaktifan, kreativitas, dan komunikasi dua arah yang sehat. Hal ini memperkuat temuan Mazzei (2010) bahwa internal communication yang dikelola secara transformatif berdampak langsung pada engagement karyawan.

Integrasi Temuan dan Implikasi

Hasil penelitian ini memperkaya literatur tentang kepemimpinan generasi millennial dan perannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Transformational leadership bukan hanya mampu meningkatkan kinerja, tetapi juga menjadi pendekatan kepemimpinan yang relevan untuk menjawab tantangan organisasi kontemporer seperti konflik generasi, kebutuhan akan otonomi, dan tuntutan akan kecepatan adaptasi (Judge & Bono, 2000; Northouse, 2021).

Dengan memahami dinamika tersebut, organisasi dapat mendesain program pelatihan kepemimpinan yang relevan dengan karakteristik generasi saat ini. Penelitian ini juga menunjukkan pentingnya fleksibilitas gaya kepemimpinan dan kepekaan terhadap kebutuhan psikologis karyawan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pemimpin dari generasi millennial yang menjadi subjek penelitian ini secara nyata menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin tim multigenerasi di Perusahaan X. Keempat dimensi utama transformational leadership *idealized influence*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation* teridentifikasi dalam praktik kepemimpinannya, meskipun dengan intensitas yang bervariasi.

Dimensi *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation* muncul secara dominan selama proses observasi, sementara dimensi *idealized influence* dan *individualized consideration* terungkap lebih dalam melalui wawancara mendalam. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional tidak hanya tercermin dalam tindakan nyata, tetapi juga dalam nilai-nilai personal dan refleksi kepemimpinan yang dimiliki oleh subjek.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin millennial dalam konteks tim multigenerasi terbukti memberikan dampak positif terhadap komunikasi tim, partisipasi aktif anggota, motivasi kerja, serta tingkat keterlibatan karyawan. Penelitian ini memperkuat temuan-temuan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional relevan dalam menjawab tantangan kepemimpinan kontemporer yang semakin kompleks dan heterogen.

Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk mulai mempertimbangkan pengembangan gaya kepemimpinan transformasional sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam menghadapi dinamika antar generasi di tempat kerja. Gaya kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan humanistik terbukti lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis di era perubahan cepat seperti saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Gabriel, A. G., Alcantara, G. M., & Alvarez, J. D. (2020). How do millennial managers lead older employees? *SAGE Open*, 10(1), 1–9.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours. *Corporate Communications*, 15(3), 221–234.
- Medyanik, O. (2016). *A holistic, qualitative case study regarding the leadership traits and styles of the millennial generation* [Doctoral dissertation, Northcentral University].
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement and adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206–214.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 49(1), 1–18.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Santoso, N. R., Sulistyningtyas, K. D., & Pratama, B. P. (2022). Strengthening employee engagement. *Journal of Communication Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/01968599221090210>
- Suyanto, U. Y., Mu'ah, M., Purwanti, I., & Sayyid, M. (2019). Transformational leadership: Millennial style. *Manajemen Bisnis*, 9(1), 20–26.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 289–293.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 350–358.
- Yunus, J. N., Awang, M., & Mansor, M. (2019). Tingkahlaku kepemimpinan transformasi. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 5(1), 15–23.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Fatoni, A. (2011). *Metodologi penelitian dan teknik penyusunan skripsi*. Rineka Cipta.
- Gabriel, A. G., et al. (2020). Leadership traits of millennials. *SAGE Open*.
- Ng, E. et al. (2010). Millennial work preferences. *Journal of Business and Psychology*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design*. SAGE Publications.
- Medyanik, O. (2016). *Dissertation on millennial leadership*. ProQuest.
- Deal, J., Altman, D., & Rogelberg, S. (2010). Millennials at work. *Journal of Business and Psychology*.
- Walumbwa, F. O. et al. (2008). *The Leadership Quarterly*.
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership. *Journal of Applied Psychology*.