

## Gaya Kepemimpinan Adaptif untuk Generasi Milenial

Kasmanto<sup>1\*</sup>, Adams Desto Edison Nasseri<sup>2</sup>, Yani Restiani Widjaja<sup>3</sup>, Purwadhi<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia

E-mail : [kasmanto1822@gmail.com](mailto:kasmanto1822@gmail.com) , [adamsfkg@gmail.com](mailto:adamsfkg@gmail.com) , [yani.yrw@ars.ac.id](mailto:yani.yrw@ars.ac.id) , [purwadhi@ars.ac.id](mailto:purwadhi@ars.ac.id)

Alamat: Antapani, Jl. Terusan Sekolah No.1-2, Cicaheum, Kec. Kiaracondong,  
Kota Bandung, Jawa Barat 40282

Korespondensi penulis: [kasmanto1822@gmail.com](mailto:kasmanto1822@gmail.com)\*

**Abstract:** Leaders can influence individuals or groups to achieve goals. If most of the employees' needs are not met, managers must be able to adjust their leadership style and know how to identify and adapt to changes in employees' needs. Otherwise, employees will not have good prospects in the organizational world. Millennial leaders, who are mostly members of an organization or team, are driven by the millennial generation and face more complex challenges. Because they value freedom, flexibility, open communication, supervisors and colleagues, and the use of technology, millennials are more difficult to retain within a company. The aim of this research is to determine whether adaptive leadership styles are effective in managing the current millennial generation. This study is qualitative and uses data analysis methods in a literature review. The goal is to discover and examine effective leadership styles and techniques for millennials. The results indicate that adaptive leadership approaches are beneficial as they help individuals overcome difficulties and adapt to changes. However, adaptive management theory also has its weaknesses. For instance, it is unclear how the key components of the adaptation process work and how these relationships support the adaptation process. According to Rainer Turangan (2015), a good leader should be able to adapt to uncertain future conditions, work across countries and cultures, and create a creative environment.

**Keywords:** Adaptive Leadership, Milenial Generation, Millennial Leadership

**Abstrak.** Pemimpin dapat mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan. Jika sebagian besar kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, manajer harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dan mengetahui cara mengidentifikasi dan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan karyawan. Jika tidak, maka karyawan tidak akan memiliki peluang yang baik dalam dunia organisasi. Para pemimpin milenial, yang sebagian besar merupakan anggota sebuah organisasi atau tim, dijalankan oleh generasi milenial, dan menghadapi tantangan yang lebih kompleks. Karena mereka menyukai kebebasan, fleksibilitas, komunikasi terbuka, atasan dan kolega, serta penggunaan teknologi, generasi milenial lebih sulit untuk tetap setia pada perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan adaptif efektif dalam mengelola generasi milenial saat ini. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan metode analisis data dalam studi literasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan dan mempelajari gaya dan teknik kepemimpinan yang efektif bagi generasi milenial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan adaptif bermanfaat karena membantu Milenial mengatasi kesulitan dan beradaptasi terhadap perubahan. Teori manajemen adaptif juga mempunyai kelemahan. Misalnya, tidak jelas bagaimana komponen kunci dari proses adaptasi bekerja dan bagaimana hubungan tersebut membantu proses adaptasi. Menurut Rainer Turangan (2015), pemimpin yang baik mempunyai kemampuan beradaptasi dengan kondisi masa depan yang tidak pasti, mampu bekerja lintas negara dan budaya, mampu menciptakan lingkungan yang kreatif.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Adaptif, Generasi Milenial, Kepemimpinan Milenial

## **1. PENDAHULUAN**

Pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan pribadi, baik ditunjuk secara resmi maupun tidak, untuk mempengaruhi orang atau kelompok lain agar bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar menjadi pemimpin yang kuat dan menjadi lebih menarik bagi pemberi kerja dalam hal rekrutmen dan promosi karyawan. Gaya kepemimpinan yang berbeda akan mempengaruhi hubungan antara manajer dan bawahan. Seiring berjalannya waktu, banyak pemimpin bermunculan karena tuntutan dan kondisi lingkungan.

Namun, menemukan pemimpin yang tepat saat ini dan di masa depan merupakan tantangan yang akan dihadapi negara ini. Para pemimpin menghadapi tantangan yang lebih besar di generasi Milenial, sebuah era ketika tim atau organisasi terdiri dari banyak atau sebagian besar adalah generasi Milenial. Generasi milenial lebih sulit untuk tetap otentik dan terlibat dalam bisnis karena mereka menyukai kebebasan, fleksibilitas, percakapan, komunikasi terbuka dengan atasan dan rekan kerja, serta penggunaan teknologi. Perusahaan perlu memahami dan mempertimbangkan pentingnya perubahan dan perubahan strategi manajemen para manajer saat ini dalam menjaga karyawannya, terutama generasi milenial.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan adaptif dapat digunakan pada generasi milenial saat ini. Manajer harus memahami dan beradaptasi dengan kebutuhan tenaga kerja yang selalu berubah. Jika sebagian besar kebutuhan milenial tidak terpenuhi, maka karyawan tidak akan cocok dengan kehidupan organisasi. Dengan menganalisis jumlah jurnal ilmiah yang terbit di Indonesia hingga tahun 2024, penelitian ini juga bertujuan untuk mengumpulkan informasi penelitian yang membahas tentang gaya kepemimpinan generasi milenial.

## **2. KAJIAN LITERATUR**

### **Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah seni dan ilmu tentang kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok atau organisasi untuk mengarahkan, menciptakan struktur dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditentukan. (Bohan, 2019). Menurut Yulk 1997 dalam Jurnal Kepemimpinan Ideal di Era Milenial (Peramesti & Kusmana, 2018), kepemimpinan adalah suatu proses menghargai dan memahami orang lain agar mampu menyepakati apa yang perlu dilakukan dan mampu melaksanakannya secara efektif, serta memajukan upaya

individu atau kelompok sehingga dapat mencapai tujuan utamanya. Peran seorang pemimpin sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan. Kepemimpinan yang efektif membimbing pegawai dalam meningkatkan kinerja sehingga seluruh pegawai dapat mencapai tujuan organisasi (Supriyanto, 2022). Kepemimpinan adaptif berarti kepemimpinan yang menangani situasi dengan kemampuan dan kebijaksanaan. Pemimpin adaptif tidak banyak duduk diam dan berpikir, namun cepat melakukan berbagai tindakan untuk menyelesaikan tantangan dengan perubahan berdasarkan kebutuhan (Sartini et al., 2024). Kepemimpinan yang dapat beradaptasi dan efektif memungkinkan para pemimpin beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan baru yang dihadapi generasi Milenial (Kusumadevi dan Dharma, 2021). Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mempengaruhi pengikutnya tetapi juga memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif sehingga mampu menginspirasi keterlibatan di antara orang-orang yang dipimpinya (Pohan, 2019).

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi hubungan antara manajer dan bawahan. Manajer tidak dapat mengelola hanya satu tingkat karyawan, sehingga manajer harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk menjadi pemimpin yang lebih disukai dan dipromosikan oleh pemberi kerja. Sementara itu, dunia bisnis mulai mengalami perubahan dengan adanya generasi Milenial dan Generasi Z menggantikan generasi Baby Boomers (Nababan dkk, 2024). Kusumadevi dan Dharma (2021) menyatakan bahwa pemimpin generasi milenial saat ini yang diharapkan adalah pemimpin yang relevan dan konsisten. Mereka mengharapkan manajer untuk bijaksana dalam pengambilan keputusan, proaktif, dan memiliki hubungan serta komunikasi yang baik dengan karyawan. Kemampuan menerima kritik, pengetahuan dan pengalaman yang baik serta motivasi proyek baru di perusahaan akan sangat diapresiasi. Menurut Nugroho, et al (2024) dalam *Journal of Ideal Leadership in the Millennial Era* gaya kepemimpinan dibedakan menjadi:

- a. *Gaya Telling (directing/structuring)*: Pemimpin yang menggunakan gaya ini cenderung mengambil keputusan secara independen, memberikan instruksi yang jelas, dan mengawasi bawahan secara ketat. Gaya ini efektif dalam situasi di mana diperlukan kontrol yang kuat dan bawahan memerlukan bimbingan yang ekstensif.
- b. *Gaya Selling (coaching)*: Pemimpin dalam gaya ini melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, berbagi masalah, mendengarkan, dan memberikan

bimbingan yang diperlukan. Hal ini berlaku ketika bawahan membutuhkan dorongan dan motivasi.

- c. *Gaya Participating (developing/encouraging)*: Pemimpin yang menggunakan gaya ini memberikan peluang bagi pengikutnya untuk berkembang, mengambil tanggung jawab, dan mendukung kebutuhan mereka. Hal ini sangat efektif dalam mengembangkan kemandirian dan inisiatif anggota tim.
- d. *Gaya Delegating*: Pemimpin memberikan tanggung jawab kepada bawahan dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil keputusan. Gaya ini cocok untuk tim yang bisa diandalkan untuk bekerja secara mandiri.
- e. *Gaya Otokratik*: Pemimpin membuat keputusan sendiri dan menjaga hubungan formal dengan bawahan. Gaya ini dapat digunakan dalam situasi krisis atau ketika diperlukan keputusan cepat.
- f. *Gaya Paternalistik*: Pemimpin mengambil keputusan sendiri dan memperlakukan bawahannya seperti anak-anak yang belum dewasa, sering kali karena niat baik untuk melindungi mereka.
- g. *Gaya Kharismatik*: Pemimpin dalam gaya ini menekankan hubungan interpersonal dan berusaha menjaga keseimbangan antara tugas dan hubungan.
- h. *Gaya Laissez Faire*: Pemimpin dengan gaya ini cenderung santai, menekankan hubungan interpersonal, dan sering membiarkan bawahan menggunakan inisiatif mereka sendiri.
- i. *Gaya Demokratik*: Gaya pemimpin yang demokratis menekankan hubungan yang serasi dengan bawahan dan memperlakukan mereka sebagai orang dewasa yang dapat membuat keputusan.
- j. *Gaya Transformasional*: Seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi pengikutnya dengan kepemimpinan transformasional, khususnya, akan membuat pengikutnya merasa dipercaya, dihormati, dan setia. Kepemimpinan selalu berubah.
- k. *Gaya Adaptif*: Kepemimpinan adaptif berarti kepemimpinan yang mudah menyesuaikan dirinya dengan perubahan dan keadaan baru. Kepemimpinan adaptif harus memiliki empat aspek yaitu: *Navigate the business environment, leading with empathy, leading through self-correction, and creating win-win solutions.*

Dalam beberapa penelitian, istilah "kepemimpinan kolaborasi" digunakan untuk menggambarkan berbagai gaya kepemimpinan, mulai dari diktator hingga yang demokratis, transformasi, dan kepemimpinan adaptif. Baik pemikir, peneliti, maupun akademis tidak pernah dapat memberikan penjelasan yang memuaskan untuk perdebatan teori ini, terutama bagi kelompok yang terpengaruh oleh organisasi. Tidak ada yang berani mengatakan teori atau gaya manajemen mana yang paling berhasil dalam semua situasi dan organisasi, baik secara teori maupun praktik. Ada banyak kepercayaan diri di kalangan sarjana kepemimpinan, yang menyatakan bahwa teori mereka adalah yang paling akurat dan relevan dengan berbagai masalah yang dihadapi organisasi, baik ekonomi, politik, atau non-ekonomi. Mereka pun mencoba mendekatkan teorinya pada organisasi yang berbasis administrasi publik.

### **Karakteristik Generasi Milenial**

Menurut Kane (2019) dalam *The Balance Careers*, generasi milenial fokus pada kesuksesan. Orang tua milenial dilatih untuk menjadi lebih baik dari generasi sebelumnya. Hasilnya, generasi Milenial tumbuh dengan percaya diri, yakin dan ingin menjadi yang terdepan. Generasi milenial mempunyai keberanian untuk menciptakan sesuatu yang baru. Generasi Milenial atau dikenal dengan Generasi Y merupakan generasi yang lahir pada tahun 1980an hingga pertengahan tahun 1990an hingga awal tahun 2000an. Mereka bersemangat untuk memulai hal-hal baru, seperti memulai dan menciptakan bisnis dan perusahaan baru. Mereka mendapatkan keuntungan karena dapat dengan mudah mendapatkan informasi, menggunakan teknologi canggih dan berinteraksi dengan orang lain melalui komunikasi digital. Perkembangan ini juga mempengaruhi cara berpikir dan belajar mereka. Di sisi lain, lembaga pendidikan seringkali menggunakan metode tradisional yang tidak dapat merespon perubahan dengan cepat. Generasi milenial tumbuh di lingkungan yang didominasi oleh teknologi digital dan internet, yang membentuk cara mereka belajar, bekerja, dan berinteraksi (Sartini et al., 2024). Saat ini, generasi milenial dan generasi Z mulai masuk ke perusahaan, menggantikan generasi baby boomer dan generasi X. Generasi milenial memiliki tata nilai dan cara berpikir yang berbeda tentang pekerjaan dibandingkan dengan generasi lainnya (Moorthy, 2014). Akibatnya, bisnis harus melakukan berbagai cara yang efektif untuk mencapai kinerja yang optimal (Putriastuti & Stasi, 2019). Pemimpin membutuhkan keterampilan untuk menentukan dan mencapai visi perusahaan, mengarahkan tim, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi terutama dalam lingkungan kerja yang kompetitif (Solaja &

Ogunola, 2016). Kepemimpinan generasi milenial harus mampu menggabungkan empati yang tinggi, target capaian, dan gaya kepemimpinan yang baik. Oleh karena itu, menjadi pemimpin yang baik pada generasi milenial saat ini dan di masa depan merupakan tantangan yang penting. Dengan perkembangan yang terjadi saat ini, pendekatan kepemimpinan harus disesuaikan dengan keadaan saat ini.

Karakteristik generasi milenial, yang tumbuh di tengah kemajuan teknologi yang pesat, memengaruhi cara kepemimpinan di era teknologi modern. Berikut karakteristik generasi milenial yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu Teknologi-Savvy dimana generasi milenial akrab dengan teknologi dan sering menjadi pionir dalam menerapkan inovasi terbaru. Mereka juga mengharapkan pemimpin yang mahir dalam teknologi dan dapat menggunakan alat digital untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Generasi milenial juga memiliki kecenderungan yang lebih berani dan percaya diri, serta keinginan yang kuat untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan inovatif. Mereka menginginkan pemimpin yang mendorong inovasi, membiarkan orang bereksperimen, dan tidak takut mengambil risiko mereka juga sangat antusias terhadap kecepatan dan keterjangkauan generasi ini menghargai kemudahan dan kecepatan dalam semua hal, termasuk dalam pekerjaan. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan umpan balik dengan cepat, memastikan bahwa proses kerja berjalan dengan baik, dan memastikan bahwa tujuan dicapai dengan cara yang praktis. Namun generasi milenial membutuhkan variasi dan tantangan baru secara teratur untuk tetap terlibat. Pemimpin harus proaktif dalam menawarkan peluang baru dan menyesuaikan pekerjaan agar tim tetap termotivasi dan tertarik. Karakteristik ini mendorong gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif. Pemimpin harus terus mengikuti kemajuan teknologi untuk memimpin tim yang terbiasa dengan alat digital. Pemimpin juga harus berusaha membangun hubungan yang kuat dengan karyawan mereka, mendorong mereka untuk berbicara dengan orang lain, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta harus menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan Milenial tugas untuk menggunakan kemampuan terbaik mereka untuk mencapai hasil.

### **3. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan metode analisis interpretatif dengan menggunakan studi literatur untuk menemukan dan mengkaji berbagai gaya dan pendekatan yang efektif dalam kepemimpinan milenial. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan penelitian kepustakaan, dengan cara mengumpulkan dan mengorganisasikan seluruh data yang merupakan data sekunder yang berkaitan dengan topik terkait. Proses analisis data dilakukan setelah seluruh data terkumpul, dengan cara mempelajari dan memahami serta membandingkan berbagai sumber literatur untuk menginterpretasikan hasil analisis dan menarik kesimpulan.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Gaya Kepemimpinan Generasi Milenial**

Kepemimpinan Generasi Milenial menurut (Nugroho,dkk 2024) kepemimpinan merupakan proses mendorong individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan mendorong orang lain, mengajar mereka, dan membantu mereka mencapai tujuan utama. Kepemimpinan yang efektif memerlukan integritas, kepedulian, pengetahuan, keberanian, kepercayaan, dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain dengan baik. Pemimpin harus mampu menggunakan kekuatan dengan bijak untuk mendorong pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang mereka butuhkan. Pemimpin yang memahami timnya dengan baik akan dapat memilih gaya kepemimpinan yang mengoptimalkan kinerja dan beradaptasi dengan organisasi. Generasi milenial yang lahir pada tahun 1980-an dikenal karena keberanian untuk berinovasi, akses yang lebih besar ke teknologi informasi, independensi, dan keinginan untuk kepuasan cepat. Kepemimpinan yang sesuai dengan generasi milenial harus sesuai dengan cara mereka berpikir dan hidup. Ini termasuk mampu berkomunikasi dengan mereka dalam cara yang relevan, mendorong kreativitas dan inovasi, dan mendukung semangat kewirausahaan dan kemandirian.

Karena lahir pada tahun 80-an, generasi ini sangat berpengaruh. Generasi ini telah berkembang menjadi kekuatan global dalam bekerja, kreativitas, dan inovasi selama tiga puluh tahun dan masih memainkan peran penting di pasar dan industri di seluruh dunia hingga saat ini. Oleh karena itu, istilah "generasi" mengacu pada generasi yang lahir pada tahun 1980-an. Struktur sistem pengelolaan yang berkaitan dengan generasi ini harus disesuaikan dengan pemikiran generasi Y. Setiap kali kepemimpinan nasional berusaha melakukan revolusi mental, generasi milenial adalah target utama. Untuk mencapai tujuan,

para pemimpin harus memahami, melibatkan, dan mengelola generasi ini secara efektif. Generasi milenial telah mengubah dunia kepemimpinan. Mereka menghargai pemimpin yang tidak hanya mahir dalam teknologi digital tetapi juga dapat membangun hubungan yang kuat, menantang, dan mendorong kerja sama. Untuk memastikan kesuksesan perusahaan, para pemimpin di era ini harus responsif, lincah, dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Untuk menghadapi dinamika yang dibawa oleh Generasi Milenial, kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif sangat penting.

### **Gaya kepemimpinan adaptif**

Kepemimpinan adaptif berarti orang selalu bersedia berubah. Kepemimpinan tipe ini juga menuntut pemimpin untuk senantiasa membimbing pengikutnya agar siap menghadapi tantangan (Northouse, 2016, hlm. 257-293). Kepemimpinan adaptif harus mempunyai prinsip berikut: (1) Ketahui apa yang dilakukan orang. (2) Keputusan harus selalu didasarkan pada keadaan faktual (tidak subyektif). (3) Ketahui kekuatan dan kelemahan Anda. (4) tanggung jawab; (5) Selalu untuk meningkatkan pekerjaan Anda. (6) kerja bagus. (7) Integritas saat mengolah data.

Oleh karena itu, menurut Nehuddin, jika kepemimpinan seperti ini dilandasi oleh manajemen perubahan, maka akan lebih mudah untuk memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan agar siap sepenuhnya menghadapi apa yang terjadi. Apabila manajer menggunakan cara ini, hendaknya ia mempunyai sifat-sifat sebagai berikut: (1) Bahwa para anggotanya dapat loyal kepada organisasi. (2) Dapat mengarahkan anggotanya untuk memenuhi tanggung jawabnya dengan melakukan kegiatan administratif. (3) dapat diandalkan dan dapat membantu seluruh anggota mencapai tujuan organisasi. (4) memelihara hubungan yang kuat antar setiap jabatan dalam organisasi; (5) kemampuan seluruh anggota dapat dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. (6) mempunyai motivasi tinggi untuk mencapai tujuan bersama (Sianaga, Aprilinda, & Budiman, 2021, p. 86).

Menurut Rainer Turangan (2015), pemimpin yang baik mempunyai kemampuan beradaptasi dengan kondisi masa depan yang tidak pasti, mampu bekerja lintas negara dan budaya, mampu menciptakan lingkungan yang kreatif. Mendekati masa depan, semua organisasi, termasuk negara, harus menghadapi tantangan dan kekuatannya masing-masing. Untuk menghadapi tantangan masa depan, pemimpin harus visioner dan mudah beradaptasi.

## 5. KESIMPULAN

Northouse menyatakan bahwa setiap pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya dengan cara yang berbeda-beda. Dalam situasi ini, pemimpin tidak menggunakan posisinya untuk mengendalikan orang lain, tetapi membantu bawahannya untuk melakukan pekerjaannya dengan cara yang selaras (Northouse, 2016: p. 273). Dalam pendekatan kerja adaptif, manajer mencoba memahami masalah tim dan memutuskan apakah masalah tersebut bersifat teknologi atau adaptif. Jika permasalahan bersifat teknis maka pengelola akan menyelesaikan permasalahan dengan aturan dan prosedur manajemen, jika permasalahan bersifat adaptif maka pengelola harus melakukan sesuatu untuk mendukung proses adaptasi. Dalam kepemimpinan, pendekatan adaptif membantu individu mengatasi kesulitan dan beradaptasi terhadap perubahan. Manajemen sistem perusahaan berkaitan dengan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja adaptif, termasuk kinerja perusahaan itu sendiri, sikap dan perilaku kinerja adaptif (N Prakoso & Wicaksono, 2023).

Namun selain kelebihanannya, teori manajemen adaptif juga mempunyai kelemahan. Faktor-faktor penting yang membentuk proses adaptif dan bagaimana proses tersebut berinteraksi untuk mendukung fungsi adaptif belum sepenuhnya dipahami. Perlu dijelaskan pada kelas komponen apa perubahan adaptif bisa terjadi. Gaya kepemimpinan adaptif dapat digunakan sebagai teladan bagi organisasi yang menghadapi perubahan dan pertumbuhan. Masalah ini telah diteliti sebagai model untuk pelatihan pengawas sekolah di perkotaan dan untuk meningkatkan pelatihan manajemen bagi administrator di masa depan (Guilleux, 2013, p. 56).

## REFERENSI

- Alma'arif. (2017, September 27). Adaptive public leadership: Tantangan kepemimpinan menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD/article/view/74>
- Daratista, I. F., Fitriyah, L., & Anshori, M. I. (n.d.). Literature review transformational leadership. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*. <https://journal.unimar-umni.ac.id/index.php/Populer/article/view/1440>
- Hikmatul Magfiroh, T., Olivia Tahol, S., Anisah, S., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan adaptif: Sebuah studi literatur. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(3), 118–136. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.162>
- Hutahaean, W. S. (2021). *Pengantar kepemimpinan*. Ahlimedia Press.

- Kane, S. (2019, May 28). Karakteristik umum profesional milenial. *The Balance Careers*. <https://www.thebalancecareers.com/karakteristik-umum-profesional-milenial-4054256>
- Kusumadewi, N. W. D., & Darma, G. S. (2021). Kepemimpinan ideal untuk generasi millenials: A field study. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 10(11), 955–966.
- 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. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.1144>
- Nababan, L., Lee, J. K., Al Kafit, M. A., & Hidayatullah, M. F. (2024). Preferred leadership styles for millennial generation: A literature review. *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 12(1), 29–38. <https://doi.org/10.36596/ekobis.v12i1.1318>
- Nahnudin, N., Fauzi, A., & Firdaos, R. (2023). Tipe dan ide kepemimpinan adaptif terhadap solusi konflik organisasi. *Tadbir Muwahhid*, 85–108.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership theory and practice* (7th ed.). Sage.
- Nugroho, D., Utarie, D. N., Sukmawati, D., Dinaprilla, I., & Firmansyah, M. W. (2024, June 3). Analisis gaya kepemimpinan ideal untuk generasi milenial.
- Peramesti, N. P., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan ideal pada era generasi milenial. *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 10(1), 73–84. <https://doi.org/10.33701/jt.v10i1.413>
- Pohan, H. A. (2019). Kepemimpinan di era milenial ditinjau dari aspek komunikasi. *Jurnal Komunikasi Islam dan Kehumasan (JKPI)*. <https://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/JKPI/article/view/5645>
- Prakoso, D. N., & Wicaksono, D. A. (2023). Job reattachment dan perilaku kerja adaptif pada karyawan yang mengalami transisi sistem kerja. Retrieved from <https://doi.org/10.2139/ssrn.3735786>
- Sartini, S., Chondro, A., Prayitno, H. J., & Chairunissa, I. (2024). Tantangan kepemimpinan adaptif dalam dunia pendidikan di era generasi milenial. *Teaching: Jurnal Inovasi Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, 4(2), 98–110. <https://doi.org/10.51878/teaching.v4i2.3047>
- Sianaga, N. S., Aprilinda, D., & Budiman, P. (2021). Konsep kepemimpinan transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7, 83–93.
- Supriyanto, A. (2022). Komitmen organisasi: Ditinjau dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang dimoderasi leader-member exchange.