



Gaya kepemimpinan yang efektif pada Generasi X dan Generasi Millenials

Sarah Sentika¹, Winda Gafrilia Prianka², Muhammad Syakib Asqalani Rifai³, Sandra Rusinzika⁴

^{1,2,3,4}Universitas 'Aisyiyah Bandung

¹sarahsentika@unisa-bandung.ac.id, ²winda.gafriliaprianka@unisa-bandung.ac.id, ³muhammadsyakib@unisa-bandung.ac.id, ⁴sputti714@gmail.com

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 13 September 2022

Disetujui 20 Oktober 2022

Diterbitkan 25 November 2022

Kata kunci:

Gaya kepemimpinan; Generasi X dan generasi *millennials*; *Transformational leadership*; *Ethical leadership*; *Servant leadership*; Motivasi

Keywords :

Leadership style; Generation X and generation millennials; Transformational leadership; Ethical leadership; Servant leadership; Motivation

ABSTRAK

Sumber daya manusia dengan lintas generasi di dalam organisasi menjadi sebuah tantangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang sesuai bagi generasi X dan generasi *millennials*, di mana variabel bebas terdiri dari *Transformational Leadership* (X1), *Ethical Leadership* (X2), dan *Servant Leadership* (X3), sedangkan Motivasi merupakan variabel terikat (Y). Penelitian ini bersifat deskriptif karena mengkaji dan menganalisis suatu masalah atau fenomena. Sampel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah para pelaku UMKM di Bandung dan Sumedang yang termasuk ke dalam generasi X dan generasi *millennials*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai pada generasi X berdasarkan urutan rata-rata skor adalah *Ethical Leadership* (86.49%); *Transformational Leadership* (85.94%); dan *Servant Leadership* (85.77%); sedangkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai pada generasi *millennials* berdasarkan urutan rata-rata skor adalah *Ethical Leadership* (93.82%), *Transformational Leadership* (90.05%), dan *Servant Leadership* (85.56%). Meskipun urutan gaya kepemimpinan antara generasi X dan generasi *millennials* sama, namun terdapat perbedaan pada rata-rata skor tertinggi di dalam indikator variabel *Ethical Leadership*.

ABSTRACT

It is difficult to manage human resources across generations within an organization. This study aims to analyze leadership styles that are suitable for generation X and millennials, where the independent variables consist of transformational leadership (X1), ethical leadership (X2), and servant leadership (X3), while motivation is the dependent variable (Y). This research is descriptive because it examines and analyzes a problem or phenomenon. This study's sample consists of MSME actors from Bandung and Sumedang from the X and Millennial generations. The results of this study indicate that the most appropriate leadership style in generation X, based on the order of the average score, is ethical leadership (86.49%), transformational leadership (84.94%), and servant leadership (85.77%), while the most suitable leadership styles for the millennial generation, based on the order of the average score, are ethical leadership (93.82%), transformational leadership (90.05%), and servant leadership (85.56%). Even though the order of leadership styles between generation X and millennials is the same, there are differences in the highest average score in the Ethical Leadership variable indicator.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Indonesia saat memasuki era bonus demografis yaitu peningkatan jumlah penduduk yang berusia produktif. Berdasarkan Survei Penduduk 2020 yang dilakukan 10 tahun sekali sejak tahun 1971 oleh Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk usia produktif tertinggi terjadi pada tahun 2020 yaitu 70,72% (Saputra, 2021). Berdasarkan data terakhir yang dikeluarkan BPS, sampai dengan bulan Agustus 2021 jumlah penduduk yang bekerja sebanyak 131.050.523 atau sebesar 93,73%, dengan penduduk usia kerja 15-64 tahun. Hal tersebut dapat dikatakan orang-orang dengan usia produktif saat ini termasuk ke dalam dua generasi yaitu generasi X dan generasi *millennials*.

Banyak para ahli yang berpendapat mengenai tahun kelahiran pada generasi, salah satunya (McCrinkle, 2014) yang menyatakan bahwa kelompok generasi X berada pada tahun kelahiran 1965-1979 yang artinya pada tahun ini berusia 43-57 tahun. Generasi X lahir pada tahun – tahun awal dari perkembangan teknologi dan informasi seperti penggunaan PC (*personal computer*), video games, tv kabel, dan internet (Putra, 2016). Teori Jurkiewicz menyatakan bahwa ciri – ciri dari generasi ini diantaranya mampu beradaptasi, mampu menerima perubahan dengan baik dan disebut sebagai generasi

yang tangguh, memiliki karakter mandiri dan loyal, sangat mengutamakan citra, ketenaran, dan uang, tipe pekerja keras, menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan terhadap hasil kerjanya (Putra, 2016). Sedangkan generasi Y atau biasa disebut *millennials* lahir pada tahun 1980-2000an yang berarti berusia 22-42 tahun. Generasi *millennial* memiliki karakteristik tidak percaya pada distribusi informasi yang bersifat satu arah, lebih memilih ponsel dibandingkan dengan TV, sangat intens terhadap media sosial, kurang suka membaca secara konvensional, lebih mengenal teknologi, cenderung tidak loyal namun bekerja efektif, lebih banyak bertransaksi secara *cashless* (Barni, 2019). Berdasarkan perbedaan tersebut, hal yang mencolok antara generasi X dan generasi *millennials* adalah karakter dalam hal bekerja seperti loyalitas dan penggunaan teknologi, hal tersebut menjadi menjadi *gap* di dalam dunia kerja mengingat di Indonesia saat ini kedua generasi tersebut berada pada rentang usia produktif bekerja. Menghadapi fenomena tersebut, pihak pemberi kerja harus menyusun strategi agar tetap dapat bersaing dan unggul dibandingkan pesaingnya. Keunggulan bersaing merupakan strategi keuntungan perusahaan ataupun organisasi yang bekerja sama untuk bersaing dengan lebih efektif (Bahri, 2022).

Perbedaan karakter antara generasi X dan generasi *millennials* di dunia kerja menjadi fokus pada penelitian ini. Berbeda dengan generasi sebelumnya, fleksibilitas kerja dan lingkungan kerja memang menjadi pertimbangan dalam memilih pekerjaan bagi generasi *millennials* (Sentika & Arissaputra, 2021), maka dari itu perbedaan karakter menjadikan kedua generasi ini memiliki cara tersendiri dalam melakukan berbagai jenis pekerjaan, salah satunya pekerjaan di bidang Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Indonesia memiliki 65,5 juta UMKM pada 2019, jumlah itu meningkat 1,98% dibandingkan pada 2018 yang sebanyak 64,2 juta unit (Jayani, 2021). Banyaknya UMKM yang ada tentunya membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat, tak heran jika pemerintah terus mendukung keberadaan UMKM. Selain itu, tingginya tingkat persaingan UMKM menimbulkan banyaknya produk sejenis yang beredar di pasaran (Susanto et al., 2019), sehingga para pelaku UMKM harus memiliki ciri khas ataupun menggunakan kecanggihan teknologi informasi di dalam prosesnya. Mengingat penggunaan teknologi dan digitalisasi yang marak saat ini, pelaku UMKM turut mulai beradaptasi dengan teknologi walaupun di sisi lain masih ada saja yang tidak mampu atau kompeten mengoperasikannya (Joeliaty et al., 2019).

Penggunaan teknologi dan kemajuan dalam digitalisasi tentunya memberikan dampak pada motivasi seseorang. Di abad 21 semua aspek kehidupan bergerak menuju globalisasi (Arissaputra & Sentika, 2021). Berdasarkan wawancara peneliti terhadap beberapa pelaku UMKM yang termasuk ke dalam kategori *millennials*, mereka cenderung “malas” jika bekerja dengan seseorang yang tidak cukup cekatan dalam penggunaan teknologi karena mereka harus menjelaskan cara menggunakan teknologi berulang kali sehingga hal tersebut menghambat kinerja para generasi *millennials*. Selain itu, baik generasi *millennials* maupun generasi X, menyatakan bahwa mereka akan memiliki motivasi dalam bekerja jika atasan/pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan yang diharapkan. Mengingat antara generasi *millennials* dan generasi X memiliki perbedaan karakter, maka diindikasikan bahwa gaya pemimpin yang diharapkan atau gaya kepemimpinan yang dapat memotivasipun berbeda. Mengingat motivasi sangat berperan dalam kinerja seseorang karena memiliki pengaruh yang signifikan ((Sunarsi et al., 2021), (Tasya & Gilang, 2020)), maka gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi generasi *millennials* dan generasi X pun menjadi urgensi di dalam penelitian ini. Perbedaan generasi tentunya menjadi faktor pertimbangan dalam hal gaya kepemimpinan seperti apa yang sesuai dengan generasi X dan generasi *millennials*.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan harus menyesuaikan ritme dan polanya, seperti generasi *millennials* yang saat ini memengaruhi banyak hal juga harus dipimpin dengan gaya kepemimpinan *millennials* (Peramesti & Kusmana, 2018), begitupun sama halnya dengan generasi X. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah atau membangkitkan motivasi anggota lainnya di dalam kelompok yang mana pemimpin sebagai sebuah agen perubahan harus dapat memotivasi anggotanya untuk dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Pradana, 2015). Gaya kepemimpinan yang sesuai akan memunculkan motivasi seseorang dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan (Long, 2017) mengkaji gaya kepemimpinan yang efektif untuk generasi *millennials*, hasilnya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), gaya kepemimpinan etis (*ethical leadership*) dan gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) menjadi gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para generasi *millennials*. Sama halnya dengan penelitian (Long, 2017), penelitian ini akan mengkaji lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan yang

efektif bagi generasi *millennials*, perbedaannya terletak pada subjeknya yaitu generasi *millennials* dan generasi X pelaku UMKM.

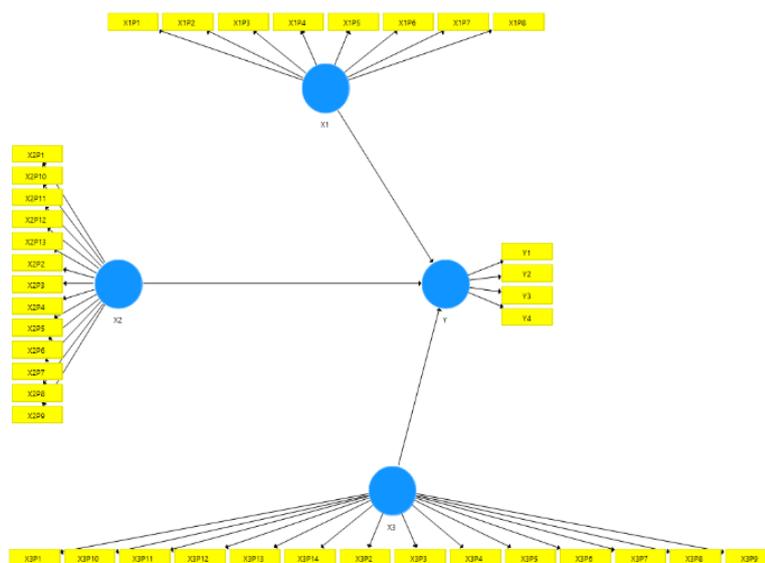
METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif karena mengkaji dan menganalisis suatu masalah atau fenomena. Menurut (Sugiyono, 2018), penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan ataupun menghubungkan variabel yang lain sedangkan penelitian verifikatif adalah penelitian yang dilakukan terhadap populasi/sampel dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Peneliti menggunakan skala likert, dimana skala likert berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini, data yang dibutuhkan akan digolongkan dalam dua kelompok, yaitu data primer dan sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah generasi *millennials* dan generasi X yang bekerja di bidang UMKM di daerah Kota Bandung dan Sumedang. Sedangkan sumber data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari beberapa website penunjang data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi kepustakaan dan studi lapangan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Verifikatif

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dimana keunggulan dari PLS ini adalah tidak memerlukan asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Alat bantu yang digunakan berupa aplikasi SmartPLS 3.0 yang dirancang khusus untuk mengestimasi persamaan struktural dengan basis *variance*. Berikut merupakan *full model* di dalam penelitian ini.



Gambar 1 Full Model Penelitian

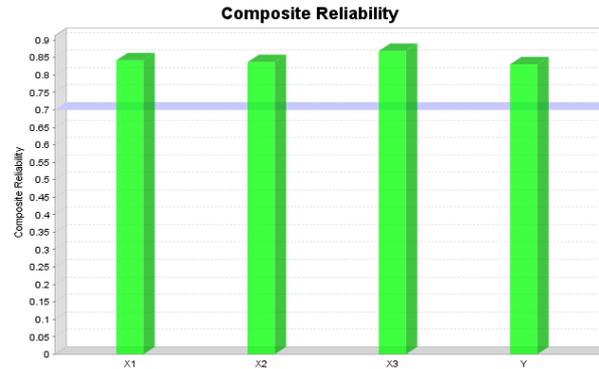
Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Gambar 1 menunjukkan bahwa variabel *Transformational Leadership* (X1) diukur dengan 8 ukuran penelitian yaitu X1P1 sampai dengan X1P8. Variabel *Ethical Leadership* (X2) diukur dengan 13 ukuran penelitian diantaranya X2P1 sampai dengan X2P13. Sedangkan variabel *Servant Leadership* (X3) diukur dengan 14 ukuran penelitian diantaranya adalah X3P1 sampai dengan X3P14. Variabel Motivasi (Y) diukur dengan 4 ukuran penelitian yaitu Y1 sampai dengan Y4.

Uji Reliabilitas

Pada uji reliabilitas, indikator-indikator pada suatu variabel dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Suatu variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* dan *cronbach's alpha* apabila memiliki nilai $>0,7$. Berikut merupakan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dalam penelitian ini.

Composite Reliability



Gambar 2 Composite Reliability

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

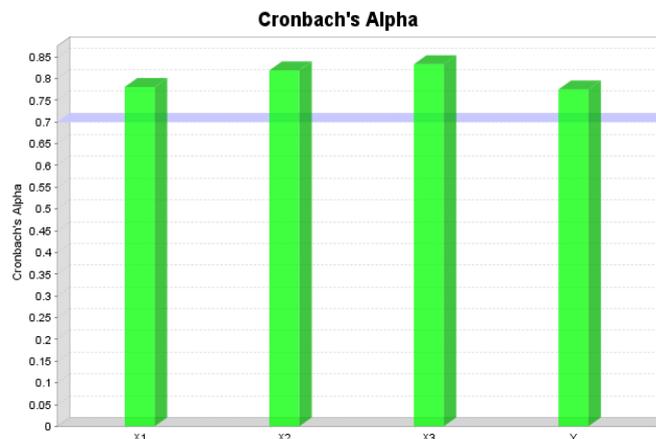
Berdasarkan gambar 2 dapat terlihat bahwa seluruh variabel memiliki *composite reliability* > 0.7, artinya pengukuran pada penelitian ini dapat dikatakan reliabel. Nilai *composite reliability* lebih jelasnya tercantum pada tabel 1.

Tabel 1 Composite Reliability

Composite Reliability	
X1	0.842
X2	0.837
X3	0.869
Y	0.830

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Cronbach's Alpha



Gambar 3 Cronbach's Alpha

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Gambar 3 menunjukkan bahwa *cronbach's alpha* pada semua variabel memiliki nilai diatas 0,7. Lebih jelasnya, dapat terlihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2 Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	
X1	0.781
X2	0.819
X3	0.833
Y	0.775

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Hasil *output* pada *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* untuk semua variabelnya memiliki nilai di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengkaji dan menganalisis mengenai gambaran variabel-variabel yang diteliti di dalam penelitian ini. Terdapat empat variabel dalam penelitian ini diantaranya *Transformational Leadership*, *Ethical Leadership*, *Servant Leadership* dan Motivasi. Penyajian mengenai analisis deskriptif didasarkan pada kuesioner yang telah diisi oleh responden.

Transformational Leadership

Variabel *Transformational Leadership* terdiri dari enam indikator, yaitu *Ideal Influence*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation*, dan *Inspirational Motivation*, di mana pada setiap indikator ini terdiri dari beberapa pernyataan yang kemudian diisi oleh responden guna mengetahui gambaran *Transformational Leadership* responden pada generasi X. Gambaran tersebut dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3 Pengolahan Data Variabel *Transformational Leadership* Pada Generasi X

<i>Transformational Leadership (X1)</i>										
<i>Idealized Influence</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
1	2	0	4	24	110	120	91.67	Baik Sekali	90.83	Baik Sekali
2	2	1	4	23	108	120	90.00	Baik Sekali		
<i>Individualized Consideration</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
3	1	4	7	18	102	120	85.00	Baik Sekali	85.83	Baik Sekali
4	1	2	9	18	104	120	86.67	Baik Sekali		
<i>Intellectual Stimulation</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
5	1	4	8	17	101	120	84.17	Baik Sekali	85.42	Baik Sekali
6	1	0	13	16	104	120	86.67	Baik Sekali		
<i>Inspirational Motivation</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
7	0	2	10	18	106	120	88.33	Baik Sekali	81.67	Baik Sekali
8	3	6	9	12	90	120	75.00	Baik Sekali		
Variabel <i>Transformational Leadership (X1)</i>								Rata-rata (%)	Kategori Variabel	
								85.94	Baik Sekali	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 3, variabel *Transformational Leadership* pada generasi X memiliki rata-rata skor 85.94% yang termasuk ke dalam kategori baik sekali. Hasil perhitungan masing-masing indikator pengukuran variabel *Transformational Leadership* pada responden yang termasuk ke dalam Generasi X dapat dijabarkan sebagai berikut.

Idealized Influence

Berdasarkan akumulasi jawaban dari hasil kuesioner yang telah diisi responden pada tabel 13, dapat dilihat bahwa rata-rata nilai indikator *Idealized Influence* sebesar 90.83% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan "Saya menyukai pemimpin/atasan yang memiliki sikap yang sopan santun". Tingginya skor pada pernyataan ini

menunjukkan bahwa responden Generasi X masih menjunjung tinggi nilai-nilai norma di dalam pekerjaannya.

Individualized Consideration

Pada indikator *Individualized Consideration*, nilai yang didapat sebesar 85.83% yang artinya baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa Generasi X cenderung berharap bantuan dari pemimpin/atasannya.

Intellectual Stimulation

Rata-rata nilai *Intellectual Stimulation* pada penelitian ini sebesar 85.42% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang puas dengan kinerja saya asalkan dibangun dengan rencana kerja”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa Generasi X menyukai pekerjaan yang telah tersusun secara sistematis.

Inspirational Motivation

Indikator *Inspirational Motivation* pada penelitian ini memiliki rata-rata nilai sebesar 81.67% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memberikan inspirasi pada saya cara-cara dalam melihat masalah yang mulanya sangat sulit bagi saya”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa Generasi X menyukai pemimpin/atasan yang bisa menginspirasi berdasarkan pengalaman.

Gambaran *Transformational Leadership* responden pada generasi *millennials* dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4 Pengolahan Data Variabel Transformational Leadership Pada Generasi Millennials

Transformational Leadership (X1)											
Idealized Influence											
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori	
	1	2	3	4							
1	0	3	8	82	358	372	96.24	Baik Sekali	93.28	Baik Sekali	
2	0	4	28	61	336	372	90.32	Baik Sekali			
Individualized Consideration											
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori	
	1	2	3	4							
3	0	9	44	40	310	372	83.33	Baik Sekali	85.48	Baik Sekali	
4	0	5	36	52	326	372	87.63	Baik Sekali			
Intellectual Stimulation											
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori	
	1	2	3	4							
5	0	6	26	61	334	372	89.78	Baik Sekali	90.59	Baik Sekali	
6	0	3	26	64	340	372	91.40	Baik Sekali			
Inspirational Motivation											
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori	
	1	2	3	4							
7	0	2	10	81	358	372	96.24	Baik Sekali	90.86	Baik Sekali	
8	3	8	29	53	318	372	85.48	Baik Sekali			
Variabel Transformational Leadership (X1)							Rata-rata (%)	90.05		Kategori Variabel	Baik Sekali

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 4, variabel *Transformational Leadership* pada generasi *millennials* memiliki rata-rata skor 90.05% yang termasuk ke dalam kategori baik sekali. Hasil perhitungan masing-masing indikator pengukuran variabel *Transformational Leadership* pada responden yang termasuk ke dalam generasi *millennials* dapat dijabarkan sebagai berikut:

Idealized Influence

Berdasarkan akumulasi jawaban dari hasil kuesioner yang telah diisi responden pada tabel 14, dapat dilihat bahwa rata-rata nilai indikator *Idealized Influence* sebesar 93.28% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memiliki sikap yang sopan santun”. Sama halnya seperti generasi X, tingginya skor pada pernyataan ini menunjukkan bahwa responden Generasi *millennials* masih menjunjung tinggi nilai-nilai norma di dalam pekerjaannya.

Individualized Consideration

Pada indikator *Individualized Consideration*, nilai yang didapat sebesar 85.48% yang artinya baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa Generasi *Millennials* cenderung berharap bantuan dari pemimpin/atasannya.

Intellectual Stimulation

Rata-rata nilai *Intellectual Stimulation* pada penelitian ini sebesar 90.59% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang puas dengan kinerja saya asalkan dibangun dengan rencana kerja”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa Generasi *millennials* senang dengan pekerjaan yang telah tersusun secara sistematis.

Inspirational Motivation

Inspirational Motivation memiliki rata-rata nilai sebesar 90.86% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memberikan inspirasi pada saya cara-cara dalam melihat masalah yang mulanya sangat sulit bagi saya”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa Generasi *millennials* menyukai pemimpin/atasan yang bisa menginspirasi berdasarkan pengalaman.

Berdasarkan data yang telah diolah dan dianalisis, pada variabel *Transformational Leadership*, baik generasi X maupun generasi *millennials* sama-sama memiliki skor tertinggi pada indikator *Idealized Influence*. Tingginya skor pada *Idealized Influence* menunjukkan keselarasan dengan definisi *Transformational leadership* yang digambarkan sebagai proses dimana para pemimpin memainkan model peran yang ideal dan mendorong kreativitas, memberikan motivasi inspirasional, dan terlibat dalam mendukung dan membimbing pengikut untuk mencapai visi dan tujuan bersama organisasi (Mahmood et al., 2018).

Ethical Leadership

Variabel *Ethical Leadership* terdiri dari enam indikator, yaitu *People Orientation*, *Fairness*, *Power Sharing*, *Concern for Sustainability*, *Ethical Guidance*, *Role Clarity*, dan *Integrity* dimana pada setiap indikator ini terdiri dari beberapa pernyataan yang kemudian diisi oleh responden guna mengetahui gambaran *Ethical Leadership* responden. Gambaran tersebut dapat dilihat pada tabel 5 berikut :

Tabel 5 Pengolahan Data *Ethical Leadership* Pada Generasi X

<i>Ethical Leadership (X2)</i>											
<i>People Orientation</i>											
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori	
	1	2	3	4							
1	1	0	9	20	108	120	90.00	Baik Sekali	85.42	Baik Sekali	
2	1	4	12	13	97	120	80.83	Baik Sekali			

Fairness										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
3	1	2	5	22	108	120	90.00	Baik Sekali	87.08	Baik Sekali
4	1	4	8	17	101	120	84.17	Baik Sekali		
Power Sharing										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
5	1	7	13	9	90	120	75.00	Baik Sekali	80.42	Baik Sekali
6	0	1	15	14	103	120	85.83	Baik Sekali		
Concern for Sustainability										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
7	0	1	10	19	108	120	90.00	Baik Sekali	87.50	Baik Sekali
8	0	3	12	15	102	120	85.00	Baik Sekali		
Ethical Guidance										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
9	2	1	10	17	102	120	85.00	Baik Sekali	85.42	Baik Sekali
10	0	3	11	16	103	120	85.83	Baik Sekali		
Role Clarity										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
11	0	1	9	20	109	120	90.83	Baik Sekali	90.83	Baik Sekali
Integrity										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
12	1	0	12	17	105	120	87.50	Baik Sekali	88.75	Baik Sekali
13	1	1	7	21	108	120	90.00	Baik Sekali		
Variabel Ethical Leadership (X2)								Rata-rata (%)	Kategori Variabel	
								86.49	Baik Sekali	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 5, variabel *Ethical Leadership* pada generasi X memiliki total rata-rata skor 86.49% yang termasuk ke dalam kategori baik sekali. Hasil dari masing-masing indikator pengukuran variabel *Ethical Leadership* responden generasi *millennials* dapat dijabarkan sebagai berikut.

People Orientation

Skor rata-rata pada indikator *People Orientation* sebesar 85.42% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang peduli dan selalu support saya”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa pemimpin/atasan yang peduli dan selalu *support* merupakan hal yang disukai Generasi X.

Fairness

Pada indikator *Fairness* skor rata-rata yang dimiliki sebesar 87.08% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang selalu berperilaku adil”. Tingginya skor pada pernyataan ini diartikan bahwa Generasi X senang dengan perilaku yang adil khususnya pemimpin yang bisa bersikap adil di dalam segala kondisi.

Power Sharing

Skor rata-rata yang pada indikator *Power Sharing* adalah sebesar 80.42% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang selalu mendengarkan ide-ide bawahannya”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat diartikan Generasi X cenderung memiliki ide-ide yang jika didengarkan oleh pemimpin/atasannya, mereka akan menyukai pemimpin tersebut.

Concern for Sustainability

Rata-rata skor yang ada pada indikator *Concern for Sustainability* adalah sebesar 87.50% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang peduli terhadap lingkungan di sekitarnya”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat diartikan Generasi X menyukai pemimpin/atasan yang tidak hanya peduli terhadap pekerjaan, namun juga terhadap lingkungan di sekitarnya.

Ethical Guidance

Indikator *Ethical Guidance* memiliki rata-rata skor sebesar 85.42% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memberikan informasi mengenai aturan dalam etika”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa generasi X yang menunjung tinggi norma dan etika menyukai pemimpin/atasan yang memberikan informasi mengenai aturan dalam beretika di tempat kerja.

Role Clarity

Rata-rata skor pada indikator *Role Clarity* sebesar 90.83% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memberikan instruksi tentang tujuan dari kinerja”. Tingginya skor pada pernyataan ini menunjukkan bahwa instruksi tentang tujuan dari kinerja merupakan hal yang penting yang generasi X senang jika pemimpin/atasan melakukannya.

Integrity

Indikator *Integrity* memiliki rata-rata skor sebesar 88.75% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang konsisten dengan ucapan”. Tingginya skor pada pernyataan ini menunjukkan bahwa kekonsistenan ucapan pemimpin/atasan merupakan hal yang penting bagi generasi X karena akan menumbuhkan rasa percaya karyawan terhadap pemimpin/atasannya. Gambaran *Ethical Leadership* responden pada generasi *millennials* dapat dilihat pada tabel 6 berikut.

Tabel 6 Pengolahan Data *Ethical Leadership* Pada Generasi *Millennials*

<i>Ethical Leadership (X2)</i>										
<i>People Orientation</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
1	0	1	6	86	364	372	97.85	Baik Sekali	94.49	Baik Sekali
2	0	6	21	66	339	372	91.13	Baik Sekali		
<i>Fairness</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
3	0	0	5	88	367	372	98.66	Baik Sekali	95.83	Baik Sekali
4	2	4	12	75	346	372	93.01	Baik Sekali		
<i>Power Sharing</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
5	4	17	33	39	293	372	78.76	Baik Sekali	87.10	Baik Sekali
6	0	1	15	77	355	372	95.43	Baik Sekali		
<i>Concern for Sustainability</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
7	0	1	9	83	361	372	97.04	Baik Sekali	93.55	Baik Sekali
8	0	4	29	60	335	372	90.05	Baik Sekali		
<i>Ethical Guidance</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
9	0	2	14	77	354	372	95.16	Baik Sekali	95.03	Baik Sekali
10	0	0	19	74	353	372	94.89	Baik Sekali		
<i>Role Clarity</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
11	0	1	15	77	355	372	95.43	Baik Sekali	95.43	Baik Sekali

Integrity										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
12	0	2	16	75	352	372	94.62	Baik Sekali	95.30	Baik Sekali
13	0	1	13	79	357	372	95.97	Baik Sekali		
Variabel Ethical Leadership (X2)								Rata-rata (%)		Kategori Variabel
								93.82		Baik Sekali

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 6, variabel *Ethical Leadership* pada generasi *millennials* memiliki total rata-rata skor sebesar 93.82% yang termasuk ke dalam kategori baik sekali. Hasil dari masing-masing indikator pengukuran variabel *Ethical Leadership* responden generasi *millennials* dapat dijabarkan sebagai berikut.

People Orientation

Skor rata-rata pada indikator *People Orientation* sebesar 94.49% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang peduli dan selalu support saya”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa pemimpin/atasan yang peduli dan selalu *support* merupakan hal yang disukai generasi *millennials*.

Fairness

Pada indikator *Fairness* skor rata-rata yang dimiliki sebesar 95.83% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang selalu berperilaku adil”. Tingginya skor pada pernyataan ini diartikan bahwa generasi *millennials* senang dengan perilaku yang adil khususnya pemimpin yang bisa bersikap adil di dalam segala kondisi.

Power Sharing

Skor rata-rata yang pada indikator *Power Sharing* adalah sebesar 87.10% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang selalu mendengarkan ide-ide bawahannya”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat diartikan generasi *millennials* cenderung memiliki ide-ide yang jika didengarkan oleh pemimpin/atasannya, mereka akan menyukai pemimpin tersebut.

Concern for Sustainability

Rata-rata skor yang ada pada indikator *Concern for Sustainability* adalah sebesar 93.55% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang peduli terhadap lingkungan di sekitarnya”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat diartikan generasi *millennials* menyukai pemimpin/atasan yang tidak hanya peduli terhadap pekerjaan, namun juga terhadap lingkungan di sekitarnya.

Ethical Guidance

Indikator *Ethical Guidance* memiliki rata-rata skor sebesar 95.03% atau berada pada kategori baik sekali. Berbeda dengan generasi X, item pernyataan pada generasi *millennials* yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang mementingkan etika”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa generasi *millennials* mementingkan cara pemimpin/atasan mereka dalam beretika, jadi langsung kepada *action* yang diperlihatkan.

Role Clarity

Rata-rata skor pada indikator *Role Clarity* sebesar 95.43% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memberikan instruksi tentang tujuan dari kinerja”. Tingginya skor pada pernyataan ini menunjukkan bahwa instruksi tentang tujuan dari kinerja merupakan hal yang penting yang generasi *millennials* senang jika pemimpin/atasan melakukannya.

Integrity

Indikator *Integrity* memiliki rata-rata skor sebesar 95.30% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang konsisten dengan ucapan”. Tingginya skor pada pernyataan ini menunjukkan bahwa kekonsistenan ucapan pemimpin/atasan merupakan hal yang penting bagi generasi *millennials* karena akan menumbuhkan rasa percaya karyawan terhadap pemimpin/atasannya.

Berdasarkan data yang telah diolah dan dianalisis, pada variabel *Ethical Leadership*, terdapat perbedaan nilai skor indikator tertinggi antara generasi X dan generasi *millennials*. Pada generasi X, skor tertinggi terdapat pada indikator *Role Clarity*, di mana tingkat pemahaman karyawan terkait perannya di dalam perusahaan sangat dipentingkan. Artinya, menurut generasi X, pemimpin/atasan yang memiliki kepemimpinan *ethical* merupakan pemimpin yang memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai sejauh mana perannya diharapkan oleh perusahaan. Menurut (Dasrita et al., 2015), seseorang yang mengetahui dengan pasti perannya dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya, maka akan lebih berkomitmen terhadap perusahaannya sehingga muncul rasa memiliki terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Pada generasi *millennials* skor tertinggi terdapat pada indikator *Fairness*, artinya menurut generasi *millennials*, seorang pemimpin/atasan memiliki gaya kepemimpinan *ethical* jika dapat berperilaku adil. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan (Sundari & Utami, 2022) yang menyatakan bahwa menurut generasi *millennials* atau generasi *millennials*, perusahaan perlu untuk sepenuhnya transparan dan menjunjung tinggi keadilan dan kesetaraan dalam semua aspek pekerjaan.

Servant Leadership

Servant Leadership memiliki tujuh indikator, diantaranya adalah *Emotional Healing*, *Creating Value for The Community*, *Conceptual Skills*, *Empowering The Employee*, *Helping Subordinates Grow and Succeed*, *Putting Subordinates First*, dan *Behaving Ethically*. Setiap indikator ini terdiri dari beberapa pernyataan yang kemudian diisi oleh responden guna mengetahui gambaran *Servant Leadership* responden. Gambaran tersebut dapat dilihat pada tabel 7 berikut.

Tabel 7 Gambaran *Servant Leadership* Generasi X

<i>Servant Leadership</i> (X3)										
<i>Emotional Healing</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
1	0	2	8	20	108	120	90.00	Baik Sekali	90.83	Baik Sekali
2	1	0	7	22	110	120	91.67	Baik Sekali		
<i>Creating Value for The Community</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
3	1	3	9	17	102	120	85.00	Baik Sekali	84.17	Baik Sekali
4	2	2	10	16	100	120	83.33	Baik Sekali		
<i>Conceptual Skills</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
5	0	4	13	13	99	120	82.50	Baik Sekali	83.33	Baik Sekali
6	2	1	11	16	101	120	84.17	Baik Sekali		
<i>Empowering The Employee</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
7	0	3	12	15	102	120	85.00	Baik Sekali	87.08	Baik Sekali
8	1	1	8	20	107	120	89.17	Baik Sekali		
<i>Helping Subordinates Grow and Succeed</i>										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
9	3	2	13	12	94	120	78.33	Baik Sekali	82.92	Baik Sekali
10	0	2	11	17	105	120	87.50	Baik Sekali		

Putting Subordinates First										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
11	1	2	10	17	103	120	85.83	Baik Sekali	84.58	Baik Sekali
12	1	1	15	13	100	120	83.33	Baik Sekali		
Behaving Ethically										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
13	1	2	8	19	105	120	88	Baik Sekali	87.50	Baik Sekali
14	1	0	12	17	105	120	87.50	Baik Sekali		
Servant Leadership (X3)								Rata-rata (%)	Kategori Variabel	
								85.77	Baik Sekali	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 7, variabel *Servant Leadership* pada generasi X memiliki rata-rata skor sebesar 85.77% yang termasuk ke dalam kategori baik sekali. Pengukuran indikator dalam variabel *Servant Leadership* dapat dijabarkan sebagai berikut :

Emotional Healing

Pada indikator *Emotional Healing*, skor rata-rata yang dimiliki sebesar 90.83% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang dapat segera mencari solusi terhadap pekerjaan yang salah”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat diartikan bahwa ada indikasi generasi X bergantung kepada pemimpin/atasannya jika ada pekerjaan yang salah.

Creating Value for The Community

Skor rata-rata yang dimiliki indikator *creating value for the community* sebesar 84.17% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memprioritaskan perkembangan karir saya”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat diartikan bahwa perkembangan karir generasi X harus diperhatikan bahkan diprioritaskan oleh pemimpin/atasannya sehingga pemimpin/atasan generasi X tersebut akan disukai.

Conceptual Skills

Conceptual Skills memiliki rata-rata skor sebesar 83.33% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memiliki konsep tujuan yang jelas dan menarik”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat diartikan bahwa konsep tujuan yang jelas dan menarik yang dimiliki oleh pemimpin/atasan merupakan suatu hal yang disukai oleh generasi X.

Empowering The Employee

Pada generasi X, indikator *Empowering the Employee* memiliki rata-rata skor sebesar 87.08% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memiliki jiwa sosial yang tinggi”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat memiliki arti bahwa jiwa sosial yang tinggi merupakan hal yang disukai generasi X, jadi pemimpin/atasan mereka tidak hanya berorientasi pada pekerjaan.

Helping Subordinates Grow and Succeed

Indikator *Helping Subordinates Grow and Succeed* memiliki skor rata-rata sebesar 82.92% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memprioritaskan bawahannya untuk sukses”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa jika pemimpin/atasan dapat memprioritaskan bawahannya untuk sukses, maka pemimpin/atasan tersebut akan disukai oleh generasi X. Hal tersebut bisa terjadi karena artinya bawahan dianggap sangat penting oleh pemimpin/atasannya.

Putting Subordinates First

Pada indikator *Putting Subordinates First* memiliki skor rata-rata sebesar 84.58% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memberi saya kebebasan untuk menangani kesulitan situasi dengan cara yang menurut saya terbaik”. Tingginya skor pada pernyataan ini menyatakan bahwa generasi X cenderung ingin menangani kesulitan situasi dengan cara yang menurut mereka baik, dan pemimpin/atasan mereka seharusnya bisa memberikan kebebasan akan hal itu, maka generasi X akan menyukai pemimpin/atasannya tersebut.

Behaving Ethically

Skor rata-rata pada indikator *Behaving Ethically* sebesar 87.50% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang mempercayai saya dalam mengambil keputusan”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa generasi X siap dan berkeinginan dalam mengambil keputusan serta diharapkan pemimpin/atasannya mempercayai hasil keputusan tersebut, dengan hal itu maka generasi X akan menyukai pemimpin/atasan mereka. Gambaran variabel *Servant Leadership* responden pada generasi *millennials* dapat dilihat pada tabel 8 berikut.

Tabel 8 Gambaran Servant Leadership Generasi Millennials

Servant Leadership (X3)										
Emotional Healing										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
1	1	1	23	68	344	372	92.47	Baik Sekali	94.49	Baik Sekali
2	0	1	11	81	359	372	96.51	Baik Sekali		
Creating Value for The Community										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
3	2	7	29	55	323	372	86.83	Baik Sekali	81.05	Baik Sekali
4	3	25	33	32	280	372	75.27	Baik Sekali		
Conceptual Skills										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
5	7	26	35	25	264	372	70.97	Baik	82.53	Baik Sekali
6	2	1	14	76	350	372	94.09	Baik Sekali		
Empowering The Employee										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
7	1	1	25	66	342	372	91.94	Baik Sekali	93.41	Baik Sekali
8	1	2	12	78	353	372	94.89	Baik Sekali		
Helping Subordinates Grow and Succeed										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
9	10	36	21	26	249	372	66.94	Baik	77.96	Baik Sekali
10	0	6	29	58	331	372	88.98	Baik Sekali		
Putting Subordinates First										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
11	2	9	39	43	309	372	83.06	Baik Sekali	84.81	Baik Sekali
12	1	6	35	51	322	372	86.56	Baik Sekali		
Behaving Ethically										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
13	16	11	24	42	278	372	75	Baik	84.68	Baik Sekali
14	0	1	18	74	352	372	94.62	Baik Sekali		
Servant Leadership (X3)							Rata-rata (%)	Kategori Variabel		
							85.56	Baik Sekali		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 8, variabel *Servant Leadership* pada generasi *millennials* memiliki total rata-rata skor 85.56% yang termasuk ke dalam kategori baik sekali. Hasil dari masing-masing indikator pengukuran variabel *Ethical Leadership* responden generasi *millennials* dapat dijabarkan sebagai berikut.

Emotional Healing

Pada indikator *Emotional Healing*, skor rata-rata yang dimiliki sebesar 94.49% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang dapat segera mencari solusi terhadap pekerjaan yang salah”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat diartikan bahwa ada indikasi generasi *millennials* bergantung kepada pemimpin/atasannya jika ada pekerjaan yang salah.

Creating Value for The Community

Skor rata-rata yang dimiliki indikator *creating value for the community* sebesar 81.05% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memprioritaskan perkembangan karir saya”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat diartikan bahwa perkembangan karir generasi *millennials* harus diperhatikan bahkan diprioritaskan oleh pemimpin/atasannya sehingga pemimpin/atasan generasi *millennials* tersebut akan disukai.

Conceptual Skills

Conceptual Skills memiliki rata-rata skor sebesar 82.53% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memiliki konsep tujuan yang jelas dan menarik”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat diartikan bahwa konsep tujuan yang jelas dan menarik yang dimiliki oleh pemimpin/atasan merupakan suatu hal yang disukai oleh generasi *millennials*.

Empowering The Employee

Pada generasi X, indikator *Empowering the Employee* memiliki rata-rata skor sebesar 93,41% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memiliki jiwa sosial yang tinggi”. Tingginya skor pada pernyataan ini dapat memiliki arti bahwa jiwa sosial yang tinggi merupakan hal yang disukai generasi *millennials*, jadi pemimpin/atasan mereka tidak hanya berorientasi pada pekerjaan.

Helping Subordinates Grow and Succeed

Indikator *Helping Subordinates Grow and Succeed* memiliki skor rata-rata sebesar 77.96% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang memprioritaskan bawahannya untuk sukses”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa jika pemimpin/atasan dapat memprioritaskan bawahannya untuk sukses, maka pemimpin/atasan tersebut akan disukai oleh generasi *millennials*. Hal tersebut bisa terjadi karena artinya bawahan dianggap sangat penting oleh pemimpin/atasannya.

Putting Subordinates First

Pada indikator *Putting Subordinates First* memiliki skor rata-rata sebesar 84.81% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang mempercayai saya dalam mengambil keputusan”. Tingginya skor pada pernyataan ini menyatakan bahwa generasi *millennials* ingin dipercaya di dalam pengambilan sebuah keputusan, jika pemimpin/atasannya memberikan kepercayaan itu, maka generasi *millennials* akan menyukai pemimpin/atasannya tersebut.

Behaving Ethically

Skor rata-rata pada indikator *Behaving Ethically* sebesar 84.68% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya menyukai pemimpin/atasan yang mempercayai saya dalam mengambil keputusan”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa generasi *millennials* siap dan berkeinginan dalam mengambil keputusan serta diharapkan

pemimpin/atasannya mempercayai hasil keputusan tersebut, dengan hal itu maka generasi *millennials* akan menyukai pemimpin/atasan mereka.

Berdasarkan hasil data dan analisis pada variabel *Servant Leadership*, baik generasi X maupun generasi *millennials*, indikator tertinggi terletak pada *Emotional Healing* yaitu komitmen pemimpin dan keterampilan dalam membina pemulihan spiritual dari kesulitan atau trauma. Pada penelitian ini, responden generasi X dan generasi *millennials* sama-sama sepakat bahwa gaya kepemimpinan yang melayani terbentuk dari pemimpin/atasan yang dapat melayani dalam membina kesulitan karyawannya.

Motivasi

Pada penelitian ini, variabel motivasi diukur dengan dua indikator, yaitu Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik. Setiap indikator ini terdiri dari beberapa pernyataan yang kemudian diisi oleh responden guna mengetahui gambaran Motivasi. Gambaran tersebut dapat dilihat pada tabel 9 berikut.

Tabel 9 Gambaran Motivasi Responden Pada Generasi X

Motivasi (Y)											
Motivasi Intrinsik											
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori	
	1	2	3	4							
1	2	2	7	19	103	120	85.83	Baik Sekali	81.67	Baik Sekali	
2	2	4	13	11	93	120	77.50	Baik Sekali			
Motivasi Ekstrinsik											
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori	
	1	2	3	4							
3	3	1	10	16	99	120	82.50	Baik Sekali	82.50	Baik Sekali	
4	3	2	8	17	99	120	82.50	Baik Sekali			
Motivasi (Y)								Rata-rata (%)	Kategori Variabel		
								82.08	Baik Sekali		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Pada tabel 9, variabel Motivasi pada generasi X memiliki rata-rata skor sebesar 82.08% yang termasuk ke dalam kategori baik sekali. Pengukuran variabel Motivasi pada Generasi X dapat dijabarkan sebagai berikut.

Motivasi Intrinsik

Skor rata-rata pada indikator Motivasi Intrinsik sebesar 81.67% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya akan termotivasi untuk bekerja jika pemimpin/atasan saya memberikan kesempatan kepada saya untuk membantu orang lain, dan mendapat pekerjaan yang menarik, bekerjasama dengan orang banyak”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa di dalam menjalani atau menjalankan pekerjaan, generasi X tidak hanya akan termotivasi bekerja jika pekerjaan tersebut menarik, melainkan generasi X menginginkan pula suasana ataupun berinteraksi dengan banyak orang.

Motivasi Ekstrinsik

Pada indikator Motivasi Ekstrinsik rata-rata skornya sebesar 82.50% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan pada generasi X memiliki skor pernyataan yang sama rata pada pernyataan “Saya akan termotivasi untuk bekerja jika pemimpin/atasan saya memberikan gaji yang besar, memberikan kondisi kerja yang nyaman dan memberikan peluang untuk berkreaitivitas” dan “Saya akan termotivasi untuk bekerja jika pemimpin/atasan saya memberikan jam kerja yang fleksibel, memberikan apresiasi dan memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan hak yang diberikan”.

Gambaran variabel Motivasi responden pada generasi *millennials* dapat dilihat pada tabel 10 berikut.

Tabel 10 Gambaran Motivasi Responden Pada Generasi Millennials

Motivasi (Y)											
Motivasi Intrinsik											
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori	
	1	2	3	4							
1	4	8	24	57	320	372	86.02	Baik Sekali	79.57	Baik Sekali	

Motivasi (Y)										
Motivasi Intrinsik										
2	10	16	38	29	272	372	73.12	Baik		
Motivasi Ekstrinsik										
Pernyataan	Skala				Skor	Skor Ideal	%	Kategori	Rata-rata (%)	Kategori
	1	2	3	4						
3	6	5	22	60	322	372	86.56	Baik Sekali	86.96	Baik Sekali
4	9	2	16	66	325	372	87.37	Baik Sekali		
Motivasi (Y)							Rata-rata (%)		Kategori Variabel	
							83.27		Baik Sekali	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Pada tabel 10, variabel Motivasi pada generasi *Millennials* memiliki rata-rata skor sebesar 83.27% yang termasuk ke dalam kategori baik sekali. Pengukuran indikator dalam variabel Motivasi dapat dijabarkan sebagai berikut.

Motivasi Intrinsik

Skor rata-rata pada indikator Motivasi Intrinsik sebesar 79.57% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan yang paling tinggi terletak pada pernyataan “Saya akan termotivasi untuk bekerja jika pemimpin/atasan saya memberikan kesempatan kepada saya untuk membantu orang lain, dan mendapat pekerjaan yang menarik, bekerjasama dengan orang banyak”. Tingginya skor pada pernyataan ini memiliki arti bahwa di dalam menjalani atau menjalankan pekerjaan, generasi *millennials* tidak hanya akan termotivasi bekerja jika pekerjaan tersebut menarik, melainkan generasi X menginginkan pula suasana ataupun berinteraksi dengan banyak orang.

Motivasi Ekstrinsik

Pada indikator Motivasi Ekstrinsik rata-rata skornya sebesar 86.96% atau berada pada kategori baik sekali. Item pernyataan tertinggi pada generasi *millennials* adalah “Saya akan termotivasi untuk bekerja jika pemimpin/atasan saya memberikan jam kerja yang fleksibel, memberikan apresiasi dan memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan hak yang diberikan”. Artinya, generasi *millennials* lebih menyukai pekerjaan yang memiliki fleksibilitas dalam waktu dan juga menyenangkan apresiasi dari atasan/pemimpinnya.

Berdasarkan data dan analisis variabel Motivasi, indikator tertinggi pada generasi X adalah motivasi ekstrinsik yang mana masing-masing pernyataan pada indikator Motivasi Ekstrinsik memiliki skor rata-rata yang sama. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bhakti et al., 2020), bahwa faktor utama yang dapat memotivasi generasi X adalah gaji, yang mana gaji merupakan salah satu faktor dari Motivasi Ekstrinsik. Sama halnya dengan generasi X, pada generasi *millennials*, indikator tertinggi berada pada Motivasi Ekstrinsik. Bedanya, generasi *millennials* lebih condong termotivasi jika mereka diberikan fleksibilitas di dalam mengerjakan pekerjaannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan, sehingga bisa ditarik kesimpulan yaitu bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai pada generasi X berdasarkan urutan rata-rata skor adalah *Ethical Leadership* (86.49%), *Transformational Leadership* (85.94%), dan *Servant Leadership* (85.77%). Gaya kepemimpinan yang paling sesuai pada generasi *millennials* berdasarkan urutan rata-rata skor adalah *Ethical Leadership* (93.82%), *Transformational Leadership* (90.05%), dan *Servant Leadership* (85.56%). Meskipun generasi X dan generasi *millennials* memiliki urutan yang sama dalam gaya kepemimpinan yang sesuai bagi mereka, namun terdapat perbedaan pada rata-rata skor tertinggi di dalam indikator variabelnya. Perbedaan itu terletak pada variabel *Ethical Leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

Arissaputra, R., & Sentika, S. (2021). The Impact of Perceived Value & Implementation of Good Governance to Satisfaction (The Study to Lectures at Public University). *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 1(3).

- Bahri, K. N. (2022). Equality of Strategy and Resources in Plastic Packaging Industry Companies Case Study: PT. Sinergi Inti Plastindo Tbk. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 1(4).
- Barni, M. (2019). Tantangan pendidik di era millennial. *Jurnal Transformatif (Islamic Studies)*, 3(1), 99–116.
- Bhakti, A. P., Kevin, A. P., Alisuci, A. S., & Pratama, B. P. (2020). Perbandingan Faktor-Faktor Yang Menentukan Motivasi Kerja Pada Generasi X Dan Y. *Indonesian Business Review*, 2(1), 18–42.
- Dasrita, T., Tanjung, A. R., & Basri, Y. M. (2015). Hubungan sistem pengukuran kinerja dengan Kinerja Manajerial: Peran keadilan prosedural, kejelasan peran, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Sorot*, 10(2), 195–210.
- Jayani, D. H. (2021). *UMKM Indonesia Bertambah 1,98% pada 2019*. Databoks.Com. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/08/12/umkm-indonesia-bertambah-198-pada-2019>
- Joeliaty, J., Sentika, S., & Solihati, R. A. (2019). Analisis Kompetensi Digitalisasi Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Cibaduyut Di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Terapan*, 15(2), 1–9.
- Long, S. (2017). *Exploring which leadership styles are effective with millennial employees*. Walden University.
- Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2018). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*.
- McCrandle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Austria: National Library.
- Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan ideal pada era generasi milenial. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 73–84.
- Pradana, M. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan di Ganesha Operation, Bandung. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 24–39.
- Putra, Y. S. (2016). Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi. *Among Makarti Journal of Economics & Business*. Vol 9(2).
- Saputra, D. (2021). *Masuki Bonus Demografi Tahun Ini, Bappenas: Harus Dimanfaatkan secara Maksimal*. Bisnis.Com.
- Sentika, S., & Arissaputra, R. (2021). The Influence of Perception Regarding Startup Towards Career Choices in Startup Field on Generation Y and Generation Z College Students in Bandung City. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 1(3).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarsi, D., Akbar, I. R., Rozi, A., Khoiri, A., & Salam, R. (2021). The Influence of Motivation and Work Discipline on Employee Performance at the Yogyakarta Tourism Service. *Proceeding The First International Conference on Government Education Management and Tourism*, 1(1), 1–7.
- Sundari, N., & Utami, A. T. (2022). Hubungan Keadilan Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Generasi Milenial. *Jurnal Riset Psikologi*, 24–29.
- Susanto, A., Laksana, P. A., & Prianka, W. G. (2019). Pengaruh Brand Image Terhadap Keputusan Berkunjung Wisatawan Nusantara Ke Sari Ater Hotel & Resort, Subang. *Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas Dan Perjalanan*, 3(2), 88–97.
- Tasya, I. A., & Gilang, A. (2020). The Influence of Motivation on Employees Performance. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 262–265.