

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL GENERASI MILENIAL DALAM
MENGHADAPI KESENJANGAN LINTAS GENERASI DI PERUSAHAAN BLUE
EKONOMI JAWA TIMUR**

Mario Kent, N. K. Darmasetiawan

Universitas Surabaya

ARTICLE INFO

Keywords:

Leader, Transformational Leadership, Lintas Generasi, Blue Economy Company.

Kata Kunci:

Pemimpin, Kepemimpinan Transformasional, Lintas Generasi, Perusahaan Ekonomi Biru.

Corresponding author:

Noviaty K. Darmasetiawan

noviatykds@staff.ubaya.ac.id.

Abstract. *This research discusses the role of generations (Baby Boomers, Generation X, and Millennials) in the Blue Economy industry in Indonesia. The main challenge for leaders is managing generational and work culture differences. The research results show that Millennial leaders have three basic characteristics of leadership behavior, such as communicating a clear vision, building trust, and respecting others. However, these characteristics are not enough to overcome cross-generational challenges and work culture in Indonesia. Therefore, leaders need to develop adaptability, generational understanding, and self-control. The research was conducted at PT. X in Probolinggo with qualitative methods and a case study approach.effects. This research uses a qualitative approach with resource persons taking high-level decisions (directors, General Managers, or owners) as interview subjects. Data was collected through purposive sampling, including in-depth interviews, observation and documentation. Confirmation data was obtained through interviews with employees, visitors, and document analysis..*

Abstrak. Penelitian ini membahas peran generasi (Baby Boomer, Generasi X, dan Millennial) dalam industri Blue Economy di Indonesia. Tantangan utama bagi pemimpin adalah mengelola perbedaan generasi dan budaya kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin Millennial memiliki tiga karakteristik dasar leadership behavior, seperti komunikasi visi yang jelas, membangun kepercayaan, dan menghormati orang lain. Namun, karakteristik ini belum cukup untuk mengatasi tantangan lintas generasi dan budaya kerja di Indonesia. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengembangkan kemampuan adaptasi, pemahaman generasi, dan kendali diri. Penelitian dilakukan di PT. X di Probolinggo dengan metode kualitatif dan pendekatan studi kasus.efek. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan narasumber pengambil keputusan tingkat tinggi (direktur, General Manager, atau pemilik) sebagai subjek wawancara. Data dikumpulkan melalui purposive sampling, termasuk wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Konfirmasi data diperoleh melalui wawancara dengan karyawan, pengunjung, dan analisis dokumen.

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki peran penting dalam industri Blue Economy (Industri Ekonomi Biru) karena negara ini memiliki salah satu garis pantai terpanjang di dunia dan wilayah laut yang luas. Indonesia juga merupakan negara kepulauan terbesar dengan 17.508 pulau (termasuk 6.000 pulau belum berpenghuni), garis pantai sepanjang 54.716 km, dan populasi keempat terbesar di dunia. Pada tahun 2012, produksi perikanan di Indonesia mencapai 8,9 juta ton, terdiri dari 5,8 juta ton hasil penangkapan laut, 3,1 juta ton hasil budidaya, dan 6,5 juta ton rumput laut yang mencakup berbagai jenis ikan, moluska, karang, dan organisme laut lainnya (Food and Agriculture Organization, 2014 dan Rachman *et al.*, 2022).

Bidang Usaha	Volume (Ton)		Nilai (Rp 1.000.000)		Pertumbuhan (%)	
	2021**	2022***	2021**	2022***	Volume	Nilai
Perikanan	6.061.968	5.897.307	121.569.212	120.669.063	-2,72	-0,74
Perikanan Tangkap	1.979.073	1.901.565	70.437.186	62.064.809	-3,92	-11,89
- Laut	1.832.139	1.767.387	66.140.689	57.209.210	-3,53	-13,50
- Perairan Darat	146.934	134.178	4.296.497	4.855.599	-8,68	13,01
Perikanan Budidaya	4.082.895	3.995.742	51.132.027	58.604.254	-2,13	14,61
- Rumput Laut	2.321.408	2.224.478	6.020.183	7.289.324	-4,18	21,08
- diluar Rumput Laut	1.761.486	1.771.264	45.111.844	51.314.930	0,56	13,75

Selama triwulan pertama tahun 2022, produksi perikanan secara keseluruhan mencapai 5,89 juta ton. Ini terdiri dari produksi perikanan tangkap sebanyak 1,90 juta ton dan produksi perikanan budidaya sebanyak 3,99 juta ton. Terjadi penurunan sebesar 2,72 persen dalam volume produksi perikanan dibandingkan dengan triwulan pertama tahun 2021. Penurunan ini disebabkan oleh penurunan produksi perikanan tangkap sebesar 3,92 persen dan produksi perikanan budidaya sebesar 2,13 persen. Total nilai produksi perikanan pada triwulan pertama tahun 2022 mencapai Rp 120,67 trilyun, mengalami penurunan sebesar 0,74 persen jika dibandingkan dengan triwulan yang sama tahun 2021, yang mencapai Rp 121,57 trilyun. Total nilai produksi ini terbagi antara perikanan tangkap sebesar Rp 62,06 trilyun dan perikanan budidaya sebesar Rp 58,60 trilyun.

Negara Tujuan	Volume (Ton)*				Nilai (1.000 USD)				Pertumbuhan (Persen)	
	2021	%	2022	%	2021	%	2022	%	Volume	Nilai
China	92.638	32%	81.481	29%	171.063	14%	214.387	14%	-12,04	25,33
Amerika Serikat	64.396	22%	71.037	26%	561.135	45%	727.266	48%	10,31	29,61
ASEAN	52.749	18%	48.269	17%	135.517	11%	152.767	10%	-8,49	12,73
Jepang	22.083	8%	22.237	8%	137.741	11%	151.623	10%	0,70	10,08
Uni Eropa	11.690	4%	12.211	4%	61.696	5%	78.174	5%	4,46	26,71
Lainnya	44.063	15%	41.455	15%	191.005	15%	206.015	13%	-5,92	7,86
Total	287.618		276.689		1.258.155		1.530.233		-3,80	21,63

Dari segi negara penerima ekspor, China dan Amerika Serikat masih menjadi pemain utama dalam pasar tujuan ekspor produk perikanan Indonesia, baik dari perspektif volume maupun nilai. Dalam hal

volume ekspor, keduanya memberikan kontribusi yang signifikan, dengan China menyumbang 29 persen dan Amerika Serikat menyumbang 26 persen dari total ekspor pada triwulan pertama tahun 2022. Sementara itu, dari segi nilai ekspor, Amerika Serikat memainkan peran lebih besar dengan 48 persen, sedangkan China memberikan kontribusi sebesar 14 persen pada periode yang sama.

Menurut TB Haeru, Direktur Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) tahun 2023, potensi kekayaan laut mencapai nilai US\$ 1,33 triliun atau setara dengan Rp 19.840 triliun (dengan kurs Rp 14.917 per US\$) dari 11 segmen usaha. Dari segi budidaya, potensi potensinya mencapai 16%. Selain itu, pada triwulan pertama tahun 2022, sektor kelautan dan perikanan mencatat neraca perdagangan yang positif, dengan surplus sektor perikanan sebesar USD 1,39 miliar. Hasil tersebut mengalami peningkatan sebesar 21,78% jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya.

Komoditas Utama	Volume (Ton)*		Nilai (1.000 USD)		Pertumbuhan (%)	
	2021	2022	2021	2022	Volume	Nilai
Udang	62.051	66.352	526.788	621.924	6,93	18,06
Tuna-Tongkol-Cakalang	42.263	39.444	169.047	189.528	-6,67	12,12
Cumi-Sotong-Gurita	34.635	35.921	127.682	154.535	3,71	21,03
Rumput Laut	48.058	49.272	64.259	114.257	2,53	77,81
Rajungan-Kepiting	7.331	8.347	103.311	172.564	13,85	67,03
Komoditas Lainnya	93.280	77.354	267.068	277.425	-17,07	3,88
Total	287.618	276.689	1.258.155	1.530.233	-3,80	21,63

Data tersebut menggambarkan bahwa *Blue Economy* Industry memiliki potensi masa depan yang besar, terutama di Indonesia. Namun, disayangkan bahwa pengembangan potensi ini masih menghadapi kendala sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan oleh Artina *et al.*, (2020) mengindikasikan bahwa Indonesia masih memiliki ciri-ciri seperti tingginya tingkat jarak kekuasaan, budaya kolektivitas yang kuat, orientasi yang lebih maskulin, kecenderungan kurang menghindari ketidakpastian, orientasi jangka panjang, dan beberapa pembatasan yang memengaruhi angkatan kerja.

Tingkat jarak kekuasaan yang tinggi mencerminkan bahwa masyarakat Indonesia enggan untuk berdebat, kemungkinan karena ketergantungan pada atasan yang dihormati. Budaya kolektivitas yang tinggi tercermin dalam preferensi karyawan Indonesia untuk kerja kolaboratif daripada individualisme, serta menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Aspek budaya yang berkaitan dengan menghindari ketidakpastian menunjukkan dampaknya pada bagaimana organisasi bereaksi terhadap ketidakpastian.

Selain itu, orientasi jangka panjang di Indonesia menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap tradisi dalam situasi yang berubah. Dalam konteks kerja di lingkungan multikultural, tantangannya adalah belajar bagaimana berinteraksi dan beradaptasi di tengah keragaman budaya. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang dapat berperan sebagai penghubung dalam mengatasi tantangan ini.

Peran penting pemimpin dalam keberhasilan organisasi mencakup merumuskan visi, menginspirasi tim, dan memandu mereka menuju tujuan bersama. Gaya kepemimpinan tiap pemimpin mencerminkan nilai-nilai dan pengalaman pribadi, memengaruhi hubungan dengan tim, serta menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan kerja multigenerasi, kemampuan adaptasi terhadap berbagai gaya kepemimpinan menjadi kunci kesuksesan pemimpin dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah

Pada penelitian yang dilakukan Bertsch et al. (2022), dimana terdapat perbedaan pada preferensi gaya kepemimpinan antar generasi dan penerapannya dalam mengelola dan memimpin lebih baik yaitu sebagai berikut :

Generasi	Gaya Kepemimpinan
Baby Boomer	Partisipatif dan dapat menerima otokratis, namun kurang menikmati
Generasi X	Partisipatif dan tidak menyukai otokratis
Milenial	Partisipatif dan otokratis

Organisasi mengandalkan pemimpin untuk merumuskan visi, menginspirasi tim, dan memandu mereka menuju tujuan bersama. Preferensi dalam gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh perbedaan generasi. Kelompok generasi yang berbeda mungkin memiliki pandangan yang berbeda mengenai kontrak psikologis dan komitmen terhadap organisasi. Pemimpin yang berhasil dalam lingkungan multigenerasi harus beradaptasi dengan berbagai gaya kepemimpinan.

Generasi milenial, sebagai contoh, menunjukkan fleksibilitas dalam menyesuaikan kebijakan tempat kerja, merasa nyaman berkomunikasi secara virtual, dan menganggap lingkungan kerja mendukung produktivitas baik secara *offline* maupun *online*. Gaya kepemimpinan yang cocok untuk lingkungan seperti ini adalah kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi dan memberdayakan tim untuk mencapai visi bersama, serta mengelola perubahan dalam organisasi.

Dalam menghadapi perbedaan lintas generasi, pemimpin perlu memiliki kesadaran akan tantangan yang ada dan kemampuan untuk menyederhanakan pemikiran, mempertimbangkan risiko, dan bertindak dengan bijaksana. Hal ini memerlukan pembelajaran dan adaptabilitas terus-menerus dari pemimpin.

Di sektor Blue Economy Industry di Indonesia, pemimpin perlu menyelaraskan karakteristik yang berbeda antar generasi dan memahami budaya kerja Indonesia yang telah terbangun secara turun temurun. Mereka perlu menciptakan lingkungan kerja inklusif dan produktif bagi semua anggota tim serta mendorong pertumbuhan pemimpin masa depan negara.

TINJAUAN PUSTAKA

Blue Economy

Menurut European Commission (2018), ekonomi biru merujuk pada segala aktivitas ekonomi yang terkait dengan lautan, samudra, dan pantai, yang melibatkan sektor-sektor yang beragam. Lautan dan samudra adalah ekosistem terbesar di Bumi, memiliki peran penting dalam menjaga kesehatan planet dan menyediakan sumber daya bagi manusia. Industri blue economy, juga dikenal sebagai ekonomi kelautan berkelanjutan, mendorong pemanfaatan sumber daya laut secara berkelanjutan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan kerja, dan menjaga keberlanjutan ekosistem laut dan pesisir. Inovasi dalam kegiatan ekonomi kelautan yang ramah lingkungan menjadi kunci dalam mencapai tujuan ini (Frohlich *et al.*, 2023). Youssef (2023) mengidentifikasi beberapa aspek penting dari Blue Economy, meliputi aspek ekonomi, sosial, lingkungan hidup, teknologi, budaya, dan manajemen. Aspek ekonomi terkait dengan pertumbuhan ekonomi, aspek sosial mencakup distribusi

manfaat secara adil, aspek lingkungan hidup fokus pada perlindungan ekosistem laut, aspek teknologi berhubungan dengan pengembangan teknologi berkelanjutan, aspek budaya menghormati pengetahuan tradisional, dan aspek manajemen mencakup tata kelola efektif dan partisipasi pemangku kepentingan untuk pengelolaan sumber daya kelautan yang berkelanjutan. Prinsip-prinsip tata kelola ini menekankan transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam mendukung penggunaan sumber daya kelautan secara berkelanjutan.

Cross-generational classification in leadership approach

Dalam lingkungan kerja saat ini, salah satu tantangan utama bagi para pemimpin adalah mengelola tim yang terdiri dari berbagai generasi. Biasanya, kita menemukan setidaknya empat generasi yang aktif berkarier. Generasi Baby Boomers, yang lahir sebelum tahun 1965, Generasi X, yang lahir antara tahun 1965 hingga 1979, Generasi Y, sering disebut sebagai Milenial, yang lahir antara tahun 1980 hingga 1996, dan Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2010 (Don Tapscott dalam bukunya "Grown Up Digital").

Setiap generasi memiliki karakteristik, kelebihan, dan ciri-ciri uniknya sendiri. Jika tidak dikelola dengan baik, perbedaan ini dapat menciptakan ketegangan antar-generasi yang dapat merusak kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Ketegangan ini sering kali disebabkan oleh perbedaan dalam pola pikir, pola kerja, dan cara komunikasi antar-generasi tersebut. Selain itu, perkembangan teknologi baru juga semakin memperkuat perbedaan-perbedaan ini.

Menghadapi tantangan ini adalah bagian penting dari peran seorang pemimpin di era ini. Pemimpin harus mampu memahami karakteristik masing-masing generasi dan mengelola mereka dengan baik untuk menghindari potensi konflik. Menurut Pratiwi (2021) dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia, pemimpin harus memiliki pemahaman mendalam tentang setiap generasi dan memenuhi harapan mereka. Selanjutnya, pemimpin harus mampu mengintegrasikan mereka ke dalam tim yang saling melengkapi. Berikut adalah beberapa karakteristik generasi yang diidentifikasi oleh Pratiwi (2021) dan cara pemimpin dapat menghadapinya:

1. Generasi Baby Boomers cenderung loyal dan menghargai pengakuan terbuka dari pemimpin. Pemimpin dapat memberikan apresiasi terbuka kepada mereka.
2. Generasi Gen X lebih adaptif dan fokus pada hasil. Mereka lebih suka diberi kebebasan dalam bekerja. Pemimpin dapat memberikan mereka ruang untuk berkembang.
3. Generasi Gen Y sangat menghargai fleksibilitas, perhatian, dan perasaan bermanfaat. Mereka ingin pemimpin mereka bertindak sebagai mentor daripada menjadi pemimpin yang otoriter.
4. Generasi Gen Z adalah generasi yang baru memasuki dunia kerja. Mereka lebih termotivasi melalui penghargaan sosial, bimbingan, dan umpan balik terus-menerus. Mereka menghargai kesempatan untuk pertumbuhan pribadi.

Untuk mengatasi perbedaan antar generasi, pemimpin harus memahami setiap generasi dengan mendalam. Pendekatan manajemen sumber daya manusia juga harus disesuaikan dengan karakteristik masing-masing generasi. Apa yang efektif untuk Generasi Baby Boomers dan sebagian Generasi Gen X mungkin tidak cocok bahkan bisa membuat tidak nyaman bagi Generasi Gen Y dan Gen Z. Pemimpin juga dapat mengambil langkah-langkah tambahan, seperti mencari kesamaan, mendorong kolaborasi antar-generasi untuk membentuk tim yang solid dengan kekuatan yang beragam, dan memahami etos kerja masing-masing generasi. Ini mencakup mengakui pengalaman dan kontribusi dari setiap generasi serta memberikan apresiasi dan kepercayaan sesuai dengan karakteristik mereka. Dengan pemahaman yang kuat tentang karakteristik dan kebutuhan masing-masing generasi, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif bagi semua anggota tim.

Work Culture in Indonesia

Penelitian yang dilakukan oleh Artina *et al.*, (2020) mengidentifikasi hubungan antara dimensi budaya Hofstede dengan populasi pekerja di Indonesia. Hasil studi ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki karakteristik dengan tingkat jarak kekuasaan yang tinggi, cenderung bersifat kolektivitas, memiliki orientasi yang lebih maskulin, kurang cenderung menghindari ketidakpastian, lebih mementingkan orientasi jangka panjang, dan adanya pembatasan yang memengaruhi angkatan kerja. Hasil penelitian ini memberikan wawasan praktis tentang bagaimana dimensi budaya Hofstede berdampak pada populasi pekerja di Indonesia. Tingginya tingkat jarak kekuasaan mencerminkan bahwa masyarakat Indonesia memiliki keengganan untuk berdebat, mungkin karena ketergantungan pada atasan yang dihormati. Selain itu, tingginya nilai kolektivitas dipengaruhi oleh budaya "gotong royong" dan mengarah pada preferensi karyawan Indonesia untuk bekerja secara kolaboratif daripada secara individualistik, serta menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Dimensi budaya terkait penghindaran ketidakpastian menunjukkan pengaruhnya pada bagaimana organisasi merespon ketidakpastian. Selain itu, orientasi jangka panjang Indonesia menunjukkan kemampuannya untuk beradaptasi dengan tradisi dalam situasi yang berubah. Namun, dimensi budaya Hofstede lebih berfokus pada hubungan antara individu dalam masyarakat atau antar pihak, tanpa mempertimbangkan faktor internal individu seperti motivasi, ketangguhan mental, ketelitian, kompetensi, dan kematangan. Oleh karena itu, di lingkungan kerja, individu yang beragam mewakili berbagai nilai yang berbeda, mencerminkan pola perilaku yang beragam. Salah satu tantangan utama dalam bekerja di negara multikultural adalah belajar bagaimana berinteraksi dan beradaptasi dalam lingkungan yang beragam budaya.

Transformational Leadership

Transformational leadership adalah suatu gaya kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai moral para pengikutnya untuk meningkatkan kesadaran, terutama dalam hal etika, dan untuk memobilisasi energi serta sumber daya mereka guna mereformasi organisasi. Dalam esensinya, pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan dengan menginspirasi para pengikutnya dan selalu mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Hubungan antara pemimpin dan pengikutnya didasarkan pada kepercayaan, komitmen, loyalitas, saling menghormati, dan bukan hanya perjanjian formal. Terdapat empat karakteristik utama dari *transformational leadership*, yaitu *idealized influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation*, seperti yang dijelaskan oleh Yukl (2013). Praktik *transformational leadership* dapat membawa dampak positif pada karyawan, seperti loyalitas, penghargaan, rasa hormat, kepercayaan, dan motivasi untuk berkinerja lebih baik daripada yang diharapkan. Dalam kinerja individu, terlihat peningkatan, dengan semangat tinggi, optimisme, dan kemampuan bekerja mandiri yang semakin berkembang. Transformasional leadership menciptakan karyawan yang berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Jahidi dan Hafid (2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif sebagai metodologi utama untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan rinci mengenai interaksi antara atasan dan karyawan dalam konteks industri Ekonomi Biru (*Blue Economy Industry*) di Indonesia. Alasan utama pemilihan pendekatan kualitatif adalah untuk memungkinkan eksplorasi yang mendalam dan penggalian makna dari berbagai sudut pandang, yang tidak dapat dicapai dengan metode kuantitatif. Dalam pengumpulan data, peneliti memanfaatkan teknik wawancara mendalam yang dilakukan secara langsung dengan pemimpin, manajer, dan karyawan dari Perusahaan X yang bergerak dalam industri tersebut. Selain itu, peneliti juga

merencanakan wawancara dengan seorang pakar di bidang kepemimpinan yang berafiliasi dengan salah satu Universitas di Surabaya. Pendekatan ini memberikan keunggulan dalam memahami peran penting kepemimpinan dalam konteks industri yang sedang berkembang ini. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Oktober 2023 hingga November 2023 di dua lokasi, yaitu Surabaya dan Probolinggo. Pengumpulan data dimulai pada bulan September 2023 dengan proses perencanaan, penentuan informan, dan persiapan awal. Wawancara dengan para pemimpin dan manajer Perusahaan X dimulai pada bulan Oktober 2023, yang dilakukan oleh peneliti secara langsung. Proses analisis data serta penarikan kesimpulan dilakukan selama bulan November 2023 di kedua lokasi tersebut. Penelitian ini memanfaatkan teknik purposive sampling, sesuai dengan pedoman Sekaran dan Roger (2016) dalam pengambilan sampel informan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk secara selektif memilih informan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan topik penelitian serta memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Dengan demikian, data yang diperoleh lebih mendalam dan kaya akan wawasan mengenai karakteristik kepemimpinan dalam industri *blue economy*.

HASIL PENELITIAN

Tantangan yang terjadi di PT. X terhadap lintas generasi dan budaya kerja di Indonesia yang telah mengakar secara turun – temurun

Pengelolaan lintas generasi dan budaya kerja yang telah mengakar secara turun-temurun merupakan sebuah tantangan krusial bagi PT. X di Indonesia, mengingat sebagian besar perusahaan di Indonesia beroperasi dalam lingkungan yang heterogen, dengan beragam generasi dan warisan budaya kerja dimana mempengaruhi cara individu bekerja dan berinteraksi di tempat kerja. Adapun beberapa tantangan yang dihadapi PT. X terhadap lintas generasi dan budaya kerja yang telah mengakar di Indonesia yaitu sebagai berikut :

1. Perbedaan Gaya Kerja dan Nilai Generasi

Di PT. X memiliki karyawan berjumlah 192 orang dimana terdiri atas beberapa generasi yang berbeda, seperti Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (Millennials), dan Generasi Z. Masing - masing dari generasi memiliki nilai, norma, dan ekspektasi yang berbeda tentang pekerjaan dan kehidupan, terutama dalam hal hal seperti fleksibilitas kerja, tanggung jawab dan komunikasi dimana seringkali menjadi tantangan bagi perusahaan.

Sebagai contoh di PT. X generasi yang lebih muda mungkin lebih cenderung mengadopsi teknologi terkini dan menginginkan fleksibilitas dalam waktu kerja, sementara generasi yang lebih tua mungkin lebih menghargai prinsip kerja yang lebih tradisional. Pada akhirnya PT. X perlu menghadapi tantangan untuk mengintegrasikan gaya kerja yang berbeda ini dan memenuhi ekspektasi yang beragam. Hal ini sesuai dengan transkrip .

“Hal ini juga saya perhatikan dimana saya ambil contoh generasi muda yang seperti saya milenials, lebih mau bekerja apabila terdapat fasilitas teknologi yang memadai atau terkini istilahnya, teurs waktu yang lebih fleksibel dimana hal itu berbeda dengan yang lebih tua, seperti generasi X dan baby boomers yang lebih memiliki prinsip dalam waktu dan nilai-nilai tradisional. Hal itu sih yang menjadi tantangan dalam kerja saat pada PT X ini kalau menyangkut lintas generasi.”

2. Konflik Generasi

Perbedaan generasi dapat menghasilkan konflik di tempat kerja, seperti perbedaan dalam preferensi teknologi, gaya komunikasi dan cara berkolaborasi dapat menyebabkan ketegangan

antargenerasi. Mengelola konflik semacam ini merupakan tantangan utama bagi pemimpin di PT. X. Hal ini seperti yang dikatakan oleh informan yaitu :

"Kadang-kadang tuh generasi yang lebih muda suka mencoba teknologi baru untuk membuat pekerjaan lebih efisien, seperti ngangkut ngasih makan ikan secara otomatis yang kaya produknya e-fishery itu lho kalo pernah denger. Mereka berpikir bahwa teknologi terbaru dapat membantu kita bekerja lebih cepat dan lebih baik. Tapi generasi yang lebih tua lebih suka mengikuti metode lama yang sudah teruji seiring bertahun-tahun. Mereka percaya bahwa cara lama itu sudah terbukti berhasil. Lah, hal - hal semacam ini yang bisa menyebabkan kita (pemimpin) perlu lebih lama untuk membuat keputusan karena perbedaan dalam pandangan ini. Yang penting, kita harus mencari cara untuk bekerja sama dan mengambil keputusan yang bijaksana, tanpa terjebak dalam perdebatan antara cara lama dan baru."

3. Pengaruh Budaya Kerja Turun Temurun (tipikal khas orang Indonesia)

Penting untuk diingat bahwa tidak semua karyawan di PT. X memiliki karakteristik ini, namun pada faktanya setelah dilakukan wawancara tetap saja terjadi, seperti :

a. Terlambat Kerja

Terlambat datang ke kantor atau pertemuan adalah masalah yang sering terjadi di Indonesia. Hal ini bisa disebabkan oleh lalu lintas yang padat, cuaca, atau budaya santai dalam hal waktu. Namun, perusahaan PT. X berusaha mengatasi masalah ini dengan menerapkan kebijakan ketepatan waktu.

"Saya akan memulai dengan membahas masalah waktu, yang sering kali muncul di lingkungan perusahaan, yaitu keterlambatan. Meskipun saya telah menetapkan bahwa semua karyawan harus hadir pada pukul 7 pagi, keterlambatan masih kerap terjadi. Kejadian ini biasanya lebih umum di kalangan generasi muda. Alasan-alasan yang sering muncul termasuk macet, cuaca buruk, dan kurangnya kesadaran akan pentingnya waktu, yang bisa disebut sebagai sikap yang terlalu santai. Di sisi lain, generasi yang lebih tua lebih menghargai disiplin waktu, dan inilah yang membuat generasi baby boomers dan generasi X jarang terlambat. Keterlambatan ini sering kali menimbulkan masalah, karena generasi yang lebih tua merasa tersinggung oleh sikap generasi muda yang dianggap tidak menghargai nilai waktu."

"Ketidaktepatan waktu di perusahaan sering terjadi. Generasi muda lebih sering terlambat dengan alasan kemacetan, hujan dan panas, atau sikap menyepelkan waktu, sementara generasi yang lebih tua, seperti generasi lama, lebih menghargai waktu. Keterlambatan ini menciptakan ketegangan antara generasi"

b. Senioritas

Dalam lingkungan kerja di Indonesia, ada rasa hormat yang kuat terhadap senioritas. Karyawan yang lebih senior dalam usia atau pengalaman sering dianggap sebagai otoritas dan memiliki pengaruh yang besar dalam pengambilan keputusan.

"Ya, senioritas seringkali menjadi konflik di PT. X. Ini berkaitan dengan usia dan pengalaman, di mana orang yang lebih tua dan berpengalaman cenderung memiliki peran dan hak lebih besar dalam pengambilan keputusan yang penting, terutama dalam hal penjualan, strategi pemasaran, dan keputusan-keputusan krusial perusahaan. Generasi yang lebih tua sering merasa bahwa pengalaman mereka membenarkan peran utama dalam pengambilan keputusan."

c. Gender

Di Indonesia, seperti di banyak negara, peran gender masih memainkan peran penting dalam dunia kerja. Meskipun ada kemajuan dalam kesetaraan gender, perempuan masih sering dihadapkan pada tantangan dalam mencapai posisi kepemimpinan dan mungkin menghadapi diskriminasi atau ekspektasi sosial tertentu.

“Sekali lagi itu memang benar, gender ini menjadi konflik lebih kepada pencapaian posisi seperti pemimpin. Memang semakin berkembangnya jaman dan waktu masalah gender memang menjadi issue penting dan semua orang menyetujui kesetaraan gender, tapi disini dalam posisi pemimpin, perempuan dirasa cukup sulit, seperti saya sendiri juga ada banyak faktor yang membuat saya cukup sulit ada diposisi ini, seperti trust dari karyawan dan lain sebagainya. Meskipun saya owner ada saja pihak yang bisa dikatakan meragukan kinerja saya.”

d. Hierarki Kuat

Perusahaan di Indonesia sering memiliki struktur hierarki yang kuat. Keputusan cenderung diambil oleh manajer atau pemimpin tingkat atas, dan komunikasi ke bawah tidak selalu terbuka. Karyawan mungkin merasa tidak leluasa untuk berbicara atau memberikan masukan kepada manajemen.

“Begini, sebenarnya tidak terlalu berbeda dengan senioritas, hanya saja ini faktor yang mempengaruhi adalah jabatan. Jabatan seperti manajer, atau kepala divisi lebih memiliki hak dan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, berbicara dan pemberian masukan, hanya bisa atasan ke bawahan. Posisi dibawah seperti staff dan karyawan baru tidak memiliki keleluasaan yang sama dan pasti lebih tertutup. Hierarki menjadi faktor yang kuat dalam perusahaan PT X ini, yang juga menjadi konflik.”

*“Bisa dikatakan ada, Jadi, sebenarnya, konsep senioritas dalam perusahaan tidak terlalu berbeda dengan faktor hierarki berdasarkan jabatan. Perbedaannya adalah bahwa dalam hal ini, peran atau jabatan seseorang berperan besar dalam menentukan sejauh mana hak dan keleluasaan seseorang dalam pengambilan keputusan, berbicara, dan memberikan masukan. Posisi-posisi tinggi seperti manajer atau kepala divisi memiliki wewenang yang lebih besar, dan seringkali hanya mereka yang berwenang memberikan arahan kepada bawahan. Di sisi lain, posisi-posisi di bawah seperti staf atau karyawan baru memiliki keterbatasan dalam hal ini dan biasanya lebih terbatas dalam memberikan masukan. Hierarki ini menjadi faktor kuat dalam dinamika perusahaan PT X dan kadang-kadang menciptakan konflik di dalamnya”*MPW (B-49).

Respon leader terhadap memimpin lintas generasi, budaya kerja di Indonesia yang telah mengakar secara turun - temurun

Dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada, terdapat poin - poin penting yang menjadi respon utama pemimpin diantaranya sebagai berikut :

a. Bersikap tenang, berpikir rasional

“Begini, pertama saya harus bersikap tenang dan berpikir secara rasional. Dengan saya lebih tenang maka saya akan berpikir lebih baik, keputusan saya akan lebih objektif. Sehingga mempermudah saya dalam mengambil keputusan yang lebih adil. Dengan pikiran tenang saya lebih bisa evaluasi, mencari sebab masalah, dan solusi” .

Dari wawancara tersebut didapati bahwa ketika pemimpin tenang, mereka dapat berpikir secara rasional dan objektif. Selain itu, pemimpin lebih mampu untuk mengevaluasi situasi, mengidentifikasi penyebab masalah, dan merancang solusi yang efektif.

b. Mengendalikan emosi (*awareness*)

“Agar juga mencapai pikiran yang rasional, saya juga harus dapat mengendalikan emosi. Hal itu agar saya menghindari kejadian yang makin ricuh karena emosi dari karyawan juga sedang memuncak, kalau saya ikut emosi pasti akan semakin parah konflik dan masalah yang ada. Dengan emosi yang terkendali maka saya juga bisa memiliki hubungan yang lebih baik dengan karyawan dan dapat memberikan contoh yang baik.” ICW (A-67).

Dari wawancara tersebut didapati bahwa ketika pemimpin dapat mengendalikan emosi, mereka dapat menghindari kejadian yang tidak diinginkan, seperti konflik yang tidak perlu, hubungan yang kurang baik dengan bawahan. Selain itu, pemimpin juga dapat memberikan contoh yang baik bagi karyawannya.

c. Mendengarkan dari semua sisi (pendengar yang baik)

“Terus saya juga harus menjadi pendengar yang baik, semua orang punya hak yang sama, dalam menyuarkan suara, dan agar saya bisa objektif saya harus mendengar dari semua pihak.” ICW (A-67).

“Sebagai seorang pemimpin, menjadi pendengar yang baik juga merupakan kunci. Setiap individu memiliki hak untuk menyampaikan pandangannya, dan untuk membuat keputusan yang obyektif, saya harus mendengarkan semua pihak yang terlibat” MPW (B-51).

“Sebagai seorang pemimpin, saya memegang teguh prinsip ini dan berkomitmen untuk memastikan bahwa semua orang diberikan hak yang sama dalam pengambilan keputusan dan diberikan kesempatan untuk bersuara” W (C-49).

d. Konsep “Everyone Starts at the Same Level”

“Disini saya sebagai owner tidak peduli, mau jabatan tinggi atau bawah, mau lebih tua atau muda, semua orang memiliki hak yang sama. Saya akan menjadi pemimpin yang adil diaman semua pihak punya hak yang sama dalam pengambilan keputusan dan penyampaian suara mereka. Hal ini agar tidak terjadi kesenjangan antar karyawan dan konflik ini dapat cepat terselesaikan.”

“Komitmen terhadap kesetaraan ini tidak hanya menjadi landasan etika, tetapi juga merupakan kunci dalam penyelesaian konflik yang mungkin muncul di perusahaan kami. Dengan memastikan bahwa setiap anggota tim merasa didengar dan dihargai, kita dapat mencegah terjadinya kesenjangan di antara karyawan dan meminimalkan potensi konflik yang mungkin timbul. Sebagai pemimpin, tanggung jawab saya adalah menciptakan lingkungan di mana semua suara memiliki bobot yang sama, dan itu adalah salah satu langkah penting dalam mengelola konflik dengan efektif dan memastikan bahwa semua pihak merasa diperlakukan dengan adil”

Cara memimpin dalam kondisi lintas generasi

a. Menyampaikan tujuan secara jelas

“Saya sampaikan pertama tujuan harus dijelaskan yang jelas, itu kembali pada visi misi perusahaan yang berisi tujuan perusahaan” ICW (A-71).

“Dalam menghadapi tantangan konflik lintas generasi, ada beberapa prinsip kunci yang saya pegang erat. Pertama-tama, komunikasi yang efektif dimulai dengan menjelaskan tujuan yang jelas. Ini mendasar pada visi dan misi perusahaan yang berisi tujuan pokok kami. Dengan memiliki tujuan yang jelas, kita memberikan panduan yang kuat untuk semua anggota tim, menjembatani perbedaan antar generasi”

b. Harus lebih agile

“Saya juga harus melihat situasi dan kondisi, harus lebih adaptif dengan perbedaan lintas generasi ini. Sehingga saya bisa lebih objektif dan memahami dengan benar bagaimana kondisi dan bahkan konflik dan lintas generasi ini”

“Adaptabilitas adalah kunci dalam mengelola perbedaan lintas generasi. Saya berusaha untuk lebih memahami dan beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang berubah, terutama dalam lingkungan yang heterogen seperti perusahaan kami. Hal ini memungkinkan saya untuk menjadi lebih objektif dan memahami dengan lebih baik kondisi dan konflik yang mungkin muncul.

c. *Fosters trust, involvement and co-operation among team members.*

“Hal itu juga akan meningkatkan kepercayaan dan mendorong karyawan terlibat aktif, dengan saya menguasai kondisi dan situasi”

“Ini juga meningkatkan kepercayaan tim, serta mendorong karyawan untuk lebih aktif terlibat. Terakhir, kesabaran memainkan peran penting dalam mengatasi konflik dan perbedaan pendapat”

d. Pinter melihat situasi dan kondisi

“Menguasai perubahan situasi dan kondisi, akan menjadi hal penting dalam tindakan dan keputusan yang akan saya ambil dalam menghadapi konflik pada karyawan antar generasi.” ICW (A-71).

“Saya berusaha untuk lebih memahami dan beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang berubah, terutama dalam lingkungan yang heterogen seperti perusahaan kami” MPW (B-55).

e. Sabar dan memahami masing - masing generasi

“Begini, harus dipahami bahwa setiap generasi memiliki perbedaan dalam gaya kerja dan nilai generasi. Harus disadari bahwa setiap generasi memiliki nilai-nilai, atau norma-norma yang berbeda, hal itu akan menyangkut ekspektasi yang berbeda-beda juga.” ICW (A-23).

“Perlu dicermati bahwa setiap generasi membawa perbedaan dalam pendekatan kerja dan nilai-nilai yang mereka anut. Faktor ini juga memengaruhi harapan mereka yang beragam” MPW (B-23).

“Perbedaan lintas generasi sangat menarik karena memengaruhi ekspektasi terhadap kehidupan dan pekerjaan di PT. X. Contohnya, generasi milenial, seperti saya, lebih suka fleksibilitas waktu dan teknologi mutakhir, sementara generasi yang lebih tua, seperti generasi X dan baby boomers, cenderung memegang teguh prinsip-prinsip lama.” W (C-20).

Cara memimpin dalam kondisi budaya kerja yang telah mengakar secara turun temurun

a. Harus lebih agile

“Saya juga harus melihat situasi dan kondisi, harus lebih adaptif dengan perbedaan lintas generasi ini. Sehingga saya bisa lebih objektif dan memahami dengan benar bagaimana kondisi dan bahkan konflik dan lintas generasi ini” ICW (A-71).

“Adaptabilitas adalah kunci dalam mengelola perbedaan lintas generasi. Saya berusaha untuk lebih memahami dan beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang berubah, terutama dalam lingkungan yang heterogen seperti perusahaan kami. Hal ini memungkinkan saya untuk menjadi lebih objektif dan memahami dengan lebih baik kondisi dan konflik yang mungkin muncul”

b. Membangunkan rasa kepercayaan dan menghormati antar sesama pekerja

“Sebagai pemimpin, tanggung jawab saya adalah menciptakan lingkungan di mana semua suara memiliki bobot yang sama, dan itu adalah salah satu langkah penting dalam mengelola konflik dengan efektif dan memastikan bahwa semua pihak merasa diperlakukan dengan adil”

c. Konsep "Tidak Peduli (Everything Starts at the Same Level)"

“Everyone starts at the same level, disini saya sebagai owner tidak peduli, mau jabatan tinggi atau bawah, mau lebih tua atau muda, semua orang memiliki hak yang sama. Saya akan menjadi pemimpin yang adil diaman semua pihak punya hak yang sama dalam pengambilan keputusan dan penyampaian suara mereka. Hal ini agar tidak terjadi kesenjangan antar karyawan dan konflik ini dapat cepat terselesaikan.”

“Prinsip dasar ini mencerminkan pandangan bahwa setiap individu, terlepas dari jabatan atau usia, memiliki posisi yang setara. Konsep ini menjadi dasar bagi kami dalam menjunjung tinggi kesetaraan di antara tim kami dan mempercepat penyelesaian konflik dengan bijaksana”

Triangulasi

Peneliti pada akhirnya menggunakan informan utama sebanyak 3 orang yaitu : Ibu ICW (*owner* PT. X), Ibu MPW (*General Manager* PT. X), Ibu W (*Manager* PT. X). Hasil wawancara 3 informan tersebut dianggap mampu oleh peneliti untuk mendapatkan sebagian besar data yang diperlukan. Namun, peneliti juga menggunakan triangulasi dengan 1 karyawan H di PT. X yang bekerja secara langsung dengan 3 informan utama. Adapun konfirmasi dari karyawan H (D - 24) yang merasa bahwa pemimpin di PT. X telah melakukan banyak perubahan dan sesuai dengan hasil wawancara ICW, MPW, W dan begitu pula sebaliknya, yaitu sebagai berikut:

“Kalau situ sih Saya nggak kebanyakan komen ya karena sudah banyak perubahan Dari dulu transisinya itu sudah ada kalau saya yang merubah-ubah kelihatannya nggak deh karena sudah membaik lah saya juga mau apresiasi sih penelitianmu ini tentang apa itu generasi muda sama generasi tua gitu kan Nah saya setuju dengan penelitianmu itu Karena penelitianmu ini bagus untuk jadi contoh di sini budayanya harus saling menghargai yang dilakukan ibu-ibu itu sudah benar dan saya acungi jempol masalah itu”.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan yang dihasilkan dari penelitian ini, sejumlah kesimpulan penting dapat ditarik. Diantaranya adalah identifikasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh para pemimpin di PT. X, yang melibatkan perbedaan dalam gaya kerja dan nilai-nilai antar generasi, konflik yang muncul akibat perbedaan generasi, dan juga pengaruh yang diwariskan melalui budaya kerja turun-temurun. Dalam menghadapi dinamika kompleks ini, pemimpin di PT. X tampaknya merespon dengan kepala dingin, pemikiran yang rasional, kemampuan untuk mengendalikan emosi (menunjukkan tingkat kesadaran emosional yang tinggi), kecakapan mendengarkan dengan penuh perhatian, penerapan konsep *"Everyone Starts at the Same Level,"* serta kelincahan dalam menghadapi perubahan yang mungkin terjadi di dalam organisasi. Selain itu, temuan penelitian ini juga mengidentifikasi tiga perilaku kepemimpinan yang memegang peranan kunci dalam organisasi, yaitu kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dengan jelas mengenai visi yang diperlukan, kemampuan untuk membangun kepercayaan dan kerjasama di antara anggota tim, serta kemampuan untuk menghormati orang lain.

Namun, meskipun perilaku-perilaku ini memegang posisi penting dalam dinamika organisasi, penelitian juga menunjukkan bahwa masih terdapat kebutuhan untuk memperkuat dan mengembangkan perilaku-perilaku kepemimpinan ini agar lebih efektif dalam menghadapi tantangan-tantangan lintas generasi dan budaya kerja yang merupakan karakteristik utama dari lingkungan kerja di Indonesia. Karenanya, penelitian ini memberikan gambaran bahwa pemimpin, terutama generasi milenial, harus memiliki sikap yang lebih lincah (*agile*) dalam menangani tantangan-tantangan yang kompleks dan beragam dalam konteks industri Blue Economy. Diperlukan kemampuan yang lebih kuat dalam beradaptasi dengan perubahan, memahami secara mendalam perbedaan dalam nilai-nilai dan karakteristik antar generasi, serta memiliki kendali diri yang sangat baik. Semua ini diperlukan untuk tetap kompetitif dan berhasil dalam menggerakkan industri ekonomi biru (*Blue Economy Industry*) di Indonesia menuju puncak prestasi dan perkembangan yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, T., I. A. Sandjaja dan I. Sembiring. (2011). *Ciputra's Way in Shaping Entrepreneurship Spirit in Indonesia; Best Practice of Entrepreneurship Education Program in Universitas Ciputra Surabaya*. Apeid UNESCO Paper.
- Artina, B.S., D. Desnasari., F. Fitriyah dan R. G. Rizkita. (2020). The Workforce in Indonesian Organizations: An Analysis Based Upon the Cultural Dimensions of Hofstede's Model. *Journal of International Conference Proceedings*.
- Ausat, A.M.A., Suherlan., T. Perusal dan Z. Hirawan. (2022). Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*. **4 (4)** : 61 - 82.
- Avolio, B. J., W. Zhu., W. Koh dan P. Bhatia. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment : Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*. **25** : 951 – 968.
- Bertsch, A., M. Saeed. dan J. Ondracek. (2022). ABM. *Journal of Leadership in Organizations*.
- Bungin, B. (2021). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya Edisi Ketiga*. Surabaya : Prenada Media Group.
- Carless, S. A dan A. J. W. L. Mann. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*. **14 (3)** : 389 – 405.
- Creswell, J. W dan C. N. Poth. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing Among Five Approaches 4th Edition*. California : SAGE Publications.
- Edwards, R dan J. Holland. (2013). *What is Qualitative Interviewing?.* USA : Bloomsbury Publishing Plc.
- European Commission. (2018). *The 2018 Annual Economic Report On EU Blue Economy*. EU Publications.
- Food and Agriculture Organization of The United Nations. (2014). *Fishery and Aquaculture Country Profiles The Republic of Indonesia*. Fisheries and Aquaculture Department.
- Frohlich, M., P. Fidelman., I. Dutton., M. Howard., B.W. Head., D. Maynard., D. Rissik dan J. Vince. (2023). A Network Approach to Analyse Australia's Blue Economy Policy and Legislative Arrangements. *Marine Policy*. **151 (2023)** : 105588.
- Jahidi, I dan M. Hafid. (2017). Transformational Leadership dan Servant Leadership : Tantangan Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Global. **3 (2)** : 219 – 231.

- Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. (2014). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/159955/kepmen-kkp-no-54kepmen-kp2014-tahun-2014>.
- Octavia, T., T. Antonio dan A.T.L. Indrianto. (2022). Embracing Leadership Behavior For Innovation Performances in Hotel Industry During Covid - 19. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*. 5 (3).
- Pada, A. T., Malik, A. J., & Amelia, L. H. (2021). Pembelajaran dari Kaizen Event di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus pada Toyota Kalla, Indonesia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36021>
- Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 19. (2022). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/230460/permen-kkp-no-19-tahun-2022>.
- Prabhu, H.M dan A. K. Srivastava. CEO Transformational Leadership, Supply Chain Agility and Firm Performance: A TISM Modeling among SMEs. *Springer; Global Institute of Flexible Systems Management, vol. 24(1)*, pages 51-65, March.
- Pratiwi, D. R. (2021). Lintas Generasi : Begini Cara Memimpinnya. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-banjarmasin/baca-artikel/13704/Lintas-Generasi-Begini-Cara-Memimpinnya.html>.
- Rachman, B., Darmasetiawan, N. K dan Nugroho. J.L.E. (2022). Employee Engagement and Organizational Performance In The New Normal Era: A Case Study of Companies With Millennial Generation. *Contemporary Research on Business and Management*.
- Sekaran, U dan R. Bougie. (2016). *Research Methods for Business : A Skill – Building Approach 7th Edition*. New Jersey : John Wiley & Sons Ltd.
- Sendjaya, S., J.C. Sarros dan J. C. Santora. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organization. *Journal of Management Studies*. 45 (2) : 402 – 424.
- Sendjaya, S dan B. Cooper. (2011). Servant Leadership Behaviour Scale : A Hierarchical Model and Test of Construct Validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20 (3) : 416 – 436.
- Sila, I. K., & Martini, I. A. (2020). Transformation and revitalization of service quality in the digital era of revolutionary disruption 4.0. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 7(1).
- Wulandaru, D. R., W. S. Ciptono dan E. Susanto. (2022). The Effect of Stretch Goals on Destructive Leadership and Counterproductive Work Behavior in Indonesian State-Owned-Enterprises. *Journal of Leadership in Organizations*. 4 (2) : 17 - 40.
- Youssef, M. (2023). Blue Economy Literature Review. *International Journal of Business and Management. Canadian Center of Science and Education, vol. 18(3)*, pages 1-12, June.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organization : Eight Edition*. New York : Pearson.