

Studi Fenomenologi : Perspektif Kepemimpinan dari Sudut Pandang Pemimpin Wanita Milenial

Kamelia¹, Mirwan Surya Perdhana²

^{1,2} Program Pasca Sarjana Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang

DOI: [10.37531/sejaman.v5i1.1362](https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1362)

Abstrak

Kelangkaan pemimpin wanita milenial serta kurangnya penelitian mengenai mereka menjadi penyebab terbatasnya wawasan wanita dalam memandang kesuksesan karir mereka sendiri serta bagaimana implikasi untuk orang lain. Kumpulan data hasil dari wawancara semi terstruktur terhadap 10 pemimpin wanita ini membahas mengenai Bagaimana Wanita Generasi Milenial mengambil alih peran kepemimpinan, karakter kepemimpinan apa yang mereka terapkan serta bagaimana proses perjalanan karir mereka sehingga berada pada puncak organisasi. Studi kualitatif bertujuan untuk memahami dan mengeksplorasi karakteristik dan gaya utama Pemimpin Wanita Milenial. Kami mendapatkan kontribusi teoritis perihal karakteristik serta gaya kepemimpinan wanita milenial, Hambatan serta peluang yang dimiliki, perspektif mengenai kerja tim, serta bagaimana proses perjalanan karir mereka. Pemimpin wanita milenial lebih befokus terhadap gaya kepemimpinan demokratis serta transformasional sehingga bisa dikatakan pemimpin yang revolusioner. Pemimpin wanita milenial lebih menekankan orientasi perubahan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Milenial, Fenomenologi.*

Abstract

The scarcity of female millennial leaders and the lack of research on them are the cause of the limited insight of women in viewing their own career success and how it affects others. Data collection results from semi-structured interviews of these 10 female leaders discusses How Millennial Generation Women are taking over leadership roles, what leadership character they apply and how the process of their career journey so that they are at the top of the organization. The qualitative study aims to understand and explore the main characteristics and styles of Millennial Female Leaders. We get theoretical contributions about the characteristics and leadership styles of millennial women, the obstacles and opportunities they have, perspectives on teamwork, and how their career journey process. Millennial female leaders are more focused on democratic and transformational leadership styles so that they can be said to be revolutionary leaders. Millennial female leaders emphasize change orientation.

Keywords: *Leadership, Millennials, Phenomenology.*

Copyright (c) 2021 Kamelia

 Corresponding author :
Email Address : Kamelia@gmail.com

PENDAHULUAN

Beberapa tahun terakhir ini karena ada nya perubahan tren demografis, sosial ekonomi serta meningkatnya kebutuhan keragaman yang ada dalam perusahaan

sehingga membuat banyak perusahaan yang menerima, mendukung, mempertahankan serta mempromosikan wanita untuk dapat menduduki peran teratas dalam organisasi (Vinkenburg & Weber, 2012). Pada saat ini perempuan memiliki tingkat lulus program pascasarjana lebih tinggi dari pria, sehingga hal ini memperlihatkan bahwa wanita memiliki ambisi yang cukup tinggi dalam mencapai puncak karir pada sebuah organisasi atau perusahaan (Grant Thornton, 2018).

Meskipun dalam konteks sosial wanita memiliki batasan serta hambatan dalam puncak karir, namun wanita yang telah mencapai puncak karir selalu memiliki persepsi sendiri mengenai kepemimpinan (Athanasopoulou et al., 2018). Pemimpin wanita lebih cenderung berusaha, mengendalikan dan mengenali potensi diri serta berkontribusi sendiri karena kurangnya dukungan dalam promosi oleh lingkungan sekitar. Jika dihadapkan dengan stereotip wanita bahwa seorang wanita memiliki tanggung jawab utama yaitu keluarga, Mereka cenderung lebih optimis mengatasi hambatan tersebut dengan penerimaan diri (Stead, 2014).

Fenomena unik pada sebuah organisasi atau perusahaan modern yaitu adanya keragaman dari beberapa generasi (Glass, 2007). Delfabbro et al., (2009) memaparkan bahwa gaya kepemimpinan di organisasi modern terdapat keuntungan jika wanita yang menjadi pemimpin pada sebuah organisasi, karena wanita cenderung menggunakan kepemimpinan kolaboratif serta pemberdayaan di banding pria. Generasi milenial memiliki kemampuan memahami peran manajerial (Hillman et al., 2009). Dalam hal kesiapan, milenial masih tertinggal dibanding generasi lain yang lebih tua seperti cara pemecahan masalah (Alcolado, 2015). Dalam hal kesiapan, milenial masih tertinggal dibanding generasi lain yang lebih tua seperti cara pemecahan masalah (Alcolado, 2015). Namun generasi milenial memiliki sisi positif yaitu menyukai keterlibatan sosial, menyeimbangkan kehidupan kerja serta memiliki perasaan sejahtera dalam sebuah organisasi (Catano & Morrow Hines, 2016)

Kelangkaan pemimpin wanita milenial serta kurangnya penelitian mengenai mereka menjadi penyebab terbatasnya wawasan wanita dalam memandang kesuksesan karir mereka sendiri serta bagaimana implikasi untuk orang lain (Athanasopoulou et al., 2018). Banyak penelitian gender yang membahas tentang hambatan yang membatasi gerak wanita dalam mencapai puncak karir (misal; (Ibarra & Petriglieri, 2010). Sehingga penelitian ini menyoroti tentang perspektif pemimpin wanita itu sendiri tentang kesuksesan karir mereka.

Penelitian ini menghasilkan deskripsi mengenai perspektif dari pengalaman pemimpin wanita dalam mengembangkan karir mereka hingga sampai pada puncak organisasi (Fossey et al., 2002). Penelitian ini menyoroti perihal karakteristik Bagaimana Wanita Generasi Milenial mengambil alih peran kepemimpinan, karakter kepemimpinan apa yang mereka terapkan serta bagaimana proses perjalanan karir mereka sehingga berada pada puncak organisasi. Sehingga artikel ini memiliki fokus studi fenomenologi metode kualitatif. Peneliti memulai dengan melakukan survey pada organisasi-organisasi yang mungkin terdapat pemimpin wanita milenial, lalu studi mendalam mengenai perjalanan kepemimpinan pemimpin wanita milenial tersebut dengan wawancara semi terstruktur.

Kepemimpinan dan Model CPE

Seorang pemimpin harus dapat mengerti rencana dan tujuan perusahaan kedepan, bagaimana implikasinya, serta dapat berhasil mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan tersebut (Rabiul & Yean, 2021). Kepemimpinan dapat juga

diartikan sebagai keterampilan yang dimiliki pemimpin untuk dapat menginspirasi serta dapat memotivasi bawahan agar mencapai tujuan bersama (Rokhmah, 2020).

Tiga dimensi gaya kepemimpinan yaitu orientasi karyawan, orientasi produksi dan orientasi perubahan (Ekvall & Arvonen, 1991). Lalu disederhanakan menjadi model CPE (Change, Production, Employee)

Tabel 1. Model CPE

Dimensi	Definisi	Teori Pendukung
Orientasi Perubahan	Pemimpin tertarik pada inovasi, kreativitas dan cara baru untuk menyelesaikan tugas. Dengan belajar dan beradaptasi untuk mengubah status-quo, pemimpin juga sebagai pengambil risiko baik.	Budaya perkembangan (Denison & Spreitzer, 1991), Pengalaman (Costa & McCrae, 1992), Double loop learning (Argyris, 1976)
Orientasi produksi	Pemimpin memusatkan upaya pada pencapaian tujuan, sehingga melibatkan aktivitas kerja bawahan dalam peran penyelesaian tugas.	Budaya rasional (Denison & Spreitzer, 1991), perhatian untuk produksi (Blake & Mouton, 1964), kebutuhan untuk berprestasi (Davis & McClelland, 1962), dan Teori X (Zendage, 2018)
Orientasi karyawan	Pemimpin peka terhadap kebutuhan bawahan, oleh karena itu fokusnya adalah menjaga hubungan yang bersahabat dan suportif melalui persahabatan, saling percaya dan hormat.	Budaya kelompok (Denison & Spreitzer, 1991), kepedulian terhadap orang lain (Blake & Mouton, 1964), need fatau afiliasi (Davis & McClelland, 1962), Theory Y (Zendage, 2018)

Sebelumnya, orientasi produksi dan orientasi karyawan merupakan model dua dimensi gaya kepemimpinan yang diterapkan secara baik dan luas dalam penelitian serta proses pengembangan manajemen. Sehingga diperlukan teori serta model gaya kepemimpinan yang baru. Domain utama model tersebut adalah kepemimpinan yang berpusat pada perubahan, berpusat pada produksi, serta berpusat pada karyawan. Model itu disebut dengan Model Kepemimpinan CPE (Ekvall & Arvonen, 1991).

Orientasi perubahan yang dimaksud adalah berfokus pada perilaku misalnya menciptakan visi, mendorong pemikiran inovatif, serta mendorong perubahan. Model CPE telah divalidasi di Amerika Serikat serta Skandinavia dalam sejumlah

studi sampel (Ekvall & Arvonen, 1991; Yukl et al., 2002). Dalam beberapa studi hubungan antara kepemimpinan orientasi perubahan dengan kesejahteraan karyawan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasikan perubahan memiliki kelelahan mental bagi karyawan, sehingga dapat dikatakan memiliki korelasi positif yang lemah, namun disisi lain terdapat hubungan yang positif dengan kepuasan kerja (Arvonen, 2002; Skogstad & Einarsen, 1999).

Orientasi perubahan merupakan perilaku terkait struktur yang berfokus pada ketertiban, perencanaan serta eksekusi. Dalam beberapa studi hubungan antara kepemimpinan orientasi produksi dengan kesejahteraan karyawan menunjukkan bahwa adanya ketidakpuasan kerja, namun penelitian tersebut tidak termasuk dengan pekerja atau manajer kerah putih (Arvonen, 2002). Sehingga kemungkinan pada setiap tingkat organisasi, memiliki pengaruh orientasi produksi yang berbeda pula pada pemimpin mereka. Kepemimpinan orientasi produksi dapat berinovasi diberbagai bidang atau sektor.

Orientasi karyawan merupakan perilaku kepemimpinan yang berfokus terhadap karyawan sehingga ramah, menghargai serta mengandalkan karyawan. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan orientasi karyawan dan kesejahteraan karyawan. Kuoppala et al., (2008) menemukan bahwa hubungan kepemimpinan orientasi karyawan yang lebih tinggi seperti suportif, perhatian atau transformasional dapat menyebabkan kesejahteraan kerja karyawan lebih baik, cuti sakit dan pensiun dini rendah. Disisi lain penelitian Cummings et al., (2010) mengatakan bahwa perawat menunjukkan bahwa kesehatannya lebih baik, kecemasan serta stres berkurang ketika ia memiliki pemimpin yang berorientasi pada karyawan atau berfokus pada transformasional, support, dan perhatian. Hal ini juga didukung oleh penelitian dengan kepemimpinan yang memiliki orientasi karyawan yang rendah seperti jahat, otokratis serta egois maka kesehatan mental karyawan buruk dan juga stres (Nyberg et al., 2011).

Gaya Kepemimpinan Wanita Milenial

Perilaku kepemimpinan aktual wanita sangatlah kurang serta sebagai calon pemimpin, gender pria lebih disukai daripada wanita (Eagly & Karau, 2002). Hal tersebut dikarenakan pria cenderung mempunyai konstruksi kepemimpinan lebih maskulin daripada wanita (Koenig et al., 2011). Gaya kepemimpinan kebanyakan wanita adalah transformasional (Eagly et al., 2003) dan gaya kepemimpinan yang dimiliki pria adalah gaya transaksional. Efektivitas serta gaya kepemimpinan wanita berkompeten dalam menjadi pemimpin (Hyde, 2014).

Perbedaan pria dan wanita sebagai pemimpin relatif kecil bahkan lebih besar persamaannya. Namun wanita lebih pintar dalam menyatukan perilaku pemimpin maskulin dan feminim dalam gaya kepemimpinan yang dominan dengan transformasional (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2007; Vinkenburg et al., 2012). Wanita berperilaku sebagai teladan, menginspirasi, berkomunikasi dengan baik, mengembangkan potensi anggota serta memotivasi orang lain untuk lebih unggul dalam mengerjakan *job description* mereka (Eagly & Wood, 2013).

Proses ketika bawahan tergabung dalam proses pengambilan keputusan merupakan kepemimpinan partisipatif, sehingga bawahan didorong agar menyuarakan idenya selama proses pengambilan keputusan (Lang et al., 2013). Sedangkan Kepemimpinan demokratis selalu dikatakan sukses untuk mengelola

generasi milenial, karena proses demokrasi yaitu mencakup seluruh gagasan bawahan dalam mengambil sebuah keputusan (Ng et al., 2010).

Dalam mempengaruhi karyawan, pemimpin transformasional memperluas kesadaran karyawan mengenai tujuan dan mendorong untuk dapat mengesampingkan kepentingan pribadi karyawan, serta memenuhi keinginan atau kepuasan karyawan (Bureau et al., 2021). Sehingga karyawan terangsang untuk terlibat secara langsung pada kendali kepemimpinan transformasional sehingga dapat berperilaku inovatif walaupun ide tersebut kompleks dan beresiko (Masood & Afsar, 2017). Sedangkan yang secara terang-terangan memotivasi serta menginspirasi karyawan demi tujuan organisasi yaitu kepemimpinan karismatik (Yukl, 2017).

Hal yang sangat berbeda dengan kontrol individu / pemimpin secara maksimal atas seluruh keputusan serta hanya sedikit menerima masukan dari bawahan merupakan kepemimpinan otokratis atau otoriter. Sehingga hak komando terpusat. Dalam dekade ini, generasi milenial sangat minim dalam menerima komando terpusat (Anantatmula & Shrivastav, 2012).

METODOLOGI

Metode Penelitian ini adalah kualitatif dengan studi fenomenologi yang bertujuan untuk mengetahui lebih jelas dan detail bagaimana gaya dan tipe kepemimpinan yang dilakukan wanita sehingga bisa berhasil sampai pada puncak organisasi. Penelitian kualitatif merupakan proses penelusuran untuk memahami baik masalah sosial atau manusia dan berbentuk narasi serta menginformasikan secara detail dari sudut pandang narasumber dan dilakukan secara alamiah (Lewis, 2015). Sedangkan fenomenologi merupakan pandangan dalam berfikir yang berfokus pada pengalaman subjektif dari individu serta bagaimana interpretasi dunia (Wang et al., 2013). Kualitatif fenomenologi bertujuan menguji sebuah teori dan mengumpulkan informasi dari berbagai sumber.

Peneliti belum sanggup jika mempelajari atau meneliti seluruh populasi karena peneliti menyadari bahwa belum layak baik secara kronologi maupun finansial, sehingga peneliti membutuhkan sedikit sampel informan namun dilakukan secara mendalam (Rice & Douglas, 2005). Secara heterogen, sampel dari penelitian fenomenologi itu dapat bervariasi dari 3-4 orang hingga 10-15 orang (Creswell & Creswell, 2018). Jadi sampel penelitian ini yaitu 10 pemimpin wanita milenial yang diharapkan dapat berkontribusi untuk menjadi sumber primer dalam memberikan informasi sesuai dengan tema penelitian. Sedangkan data dari buku, jurnal serta internet berupa gambar, arsip yang berkaitan dengan judul penelitian merupakan sumber data sekunder dari penelitian ini. Pengumpulan data dari wawancara mendalam semi terstruktur. Ketika wawancara menggunakan media aplikasi *msteams* sebagai visual atau *whatsapp* untuk audio. Durasi wawancara untuk setiap responden antara 30-60 menit yang kemudian di transkrip menjadi narasi untuk olah data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam lapangan kami berhasil mewawancarai 10 pemimpin wanita milenial dalam berbagai bidang pekerjaan seperti konveksi, jasa keuangan, f&b, pemasaran air minum, digital marketing, konstruksi, serta asuransi. Jabatan yang mereka miliki

adalah *owner* dari perusahaan tersebut atau eksekutif dalam perusahaan seperti kepala cabang, manajer atau kepala bidang.

Wanita terlihat tidak terlalu peduli terhadap karir nya, namun ternyata mereka sangat memikirkan karir bahkan tidak sedikit yang ingin berada di puncak organisasi. Sehingga mereka mempersiapkan peluang yang mereka miliki. Ketika sedang melakukan atau merealisasikan peluang yang dimiliki, tentu saja terdapat tantangan karir bahkan hambatan dari berbagai sudut. Hal itu yang mengharuskan Pemimpin wanita melakukan penerimaan diri.

Saat wanita sedang memainkan peran nya menjadi seorang Pemimpin. Dalam diri mereka selalu bertanya mengenai kemampuan, keterampilan dan peluang yang dapat menunjang kesuksesan mereka untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin wanita menyadari realita untuk diterima menjadi pemimpin itu rumit. Sehingga pengembangan diri sangat diperlukan. Hal tersebut yang mendorong kami untuk memberikan pertanyaan lintas tema karena masih berhubungan yaitu mengenai pengembangan diri dan pengembangan karir.

Harapan Menjadi Seorang Pemimpin

Tujuan orang bekerja selain mendapatkan pengalaman dan penghasilan tentu saja untuk meningkatkan karir atau berlomba untuk naik jabatan. Ketika pemimpin wanita diberikan pertanyaan tentang tujuan karir mereka. Mayoritas mengatakan bahwa memang ingin menjadi seorang pemimpin. Serta tujuan selanjutnya adalah menjadi pemimpin di antara pemimpin. Namun beberapa ada yang tidak menargetkan diri menjadi seorang pemimpin, tetapi karena mengikuti arus perusahaan dengan baik dan juga faktor promosi jabatan, maka mereka sampai pada puncak organisasi, selain itu juga ada faktor relasi. Memperluas relasi juga berpengaruh terhadap karir.

Pemimpin dari seorang pemimpin

Tidak ada nya batasan / jarak/ gap antara pemimpin dan karyawan tentu saja hal yang di harapkan karyawan. Sikap pemimpin yang ramah dengan karyawan tentu tetap diharapkan profesional dalam bekerja. Dalam penelitian ini memiliki temuan bahwa kaum milenial lebih *enjoy* ketika memiliki atasan yang *friendly* atau tidak ada gap antara atasan dan bawahan.

Pada dasarnya pemimpin wanita mengagumi semua tipe kepemimpinan, karena mereka berada dibawah pemimpin sehingga dengan mengikuti pemimpin maka cara kepemimpinan apapun akan membuat lebih baik karena berada / berjalan di garis yang telah dibuatnya. Ketegasan dan perilaku dari seorang pemimpin merupakan inspirasi bagi pemimpin lain nya. Namun mayoritas lebih memilih demokratis karena terbuka untuk diskusi, memberi saran dan solusi, dan membebaskan untuk bekerja sesuai keinginan.

Karakteristik dari Seorang Pemimpin yang baik

Kombinasi dari segala aspek orientasi tentu sangat diperlukan bagi perusahaan. Semuanya harus berjalan seimbang. Namun ada yang lebih

menonjolkan orientasi perubahan dikarenakan inovasi sangat berperan bagi perusahaan. Apalagi untuk generasi Milenial tentu di tuntut selalu berinovasi agar bisa beradaptasi dengan segala perubahan.

Temuan terdahulu mengatakan bahwa Gaya kepemimpinan Eksekutif wanita lebih kepada Gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut di perkuat dari persepsi eksekutif wanita itu sendiri. Sehingga temuan kami hanya memperluas dan menyempurnakan dari peran wanita dalam mengembangkan kepemimpinan. Pemimpin wanita selalu memberitahukan visi mereka kepada karyawan untuk tujuan organisasi.

Pemimpin umumnya harus bisa memiliki cara berkomunikasi yang baik. Dengan menjalin hubungan yang baik dengan tim maupun karyawannya, bisa mendorong produktivitas dan motivasi kerja setiap individu yang ada dalam kepemimpinannya. Setelah motivasi dan minat kerja terbentuk secara signifikan, hal itu akan membawa kesuksesan dalam suatu perusahaan dan menjadikan segala elemen di perusahaan tersebut menjadi lebih baik lagi serta terbentuknya komitmen. Hal ini yang menjadi patokan bagi pemimpin wanita yang memiliki orientasi kerja lebih tinggi daripada orientasi lain nya.

Ketika menjadi seorang pemimpin, kita harus bisa menjadi teladan bagi karyawan. Sehingga berperilaku baik adalah hal yang wajib dilakukan seorang pemimpin. Karena hal tersebut berpengaruh juga bagi perilaku karyawan. Pemimpin selalu melakukan inovasi atau perubahan yang tentu saja dapat diterima seluruh karyawan. Hal tersebut lah yang diterapkan oleh pemimpin yang lebih fokus terhadap orientasi perubahan.

Peluang Pemimpin

Hal yang menarik perhatian peneliti adalah bagaimana pemimpin wanita berproses mengembangkan potensi mereka terutama dalam bidang kepemimpinan. Bagaimana pengalaman yang membentuk mereka menjadi seorang pemimpin. Sehingga yang kami temukan adalah mayoritas narasumber menceritakan kisah pengalaman nya dalam kerja dibandingkan pengalaman pribadi. Kebanyakan pengalaman tersebut terjadi ketika dewasa sehingga siap untuk memulai karir. Sangat diperlukan segala sesuatu untuk peningkatan diri, ketekunan, berani untuk mengambil resiko untuk segala hal yang belum dapat diketahui, mempercayai orang lain, dan siap keluar dari zona nyaman. Semua itu dapat dikategorikan menjadi pengembangan pribadi. Belajar bagaimana menjalankan bisnis dengan baik, serta mengasah komunikasi merupakan kategori aspek performatif maupun operasional bagi karir.

Segala usaha yang dilakukan juga didukung dari peluang yang di miliki oleh pemimpin wanita milenial seperti pendidikan, skill, pelatihan atau seminar yang didapatkan sebelum menjadi pemimpin, peluang kursi kosong, promosi dari pemimpin sebelum nya, mengikuti beberapa organisasi, serta relasi yang terus berkembang. Mindset untuk gigih dalam berkarir merupakan sebuah peluang karena dapat memperkuat usaha kita untuk mendapatkan jabatan yang diinginkan.

Relasi, kecakapan memimpin, jaringan relasi, dan kesetiaan terhadap organisasi merupakan peluang yang didapat untuk kemajuan pemimpin setelah menjadi seorang pemimpin. Peluang yang didapat sebelum dan setelah menjadi

pemimpin sebenarnya hampir sama, namun dengan skala yang lebih besar atau dapat dikatakan meningkat.

Bahkan relasi juga bisa didapatkan dari perusahaan kompetitor. Ketika turun langsung ke lapangan, bertemu dengan seorang yang memiliki jabatan yang sama namun dari perusahaan lain yang seharusnya kompetitor namun juga bisa menjadi peluang karena bisa saling sharing. Karena diskusi yang dihasilkan saling nyambung sehingga sama sama saling menguntungkan.

Hambatan Pemimpin

Ketika kami bertanya mengenai peran wanita sebagai ibu dan cara membagi waktu dengan karir mereka. Mereka menjelaskan bahwa tidak ada hambatan untuk itu, karena tergolong angkatan kerja milenial yang tentu saja masih sangat bersemangat dalam mengejar karir. Namun sebagian kecil dari mereka memang tidak berniat untuk menjadi seorang pemimpin, tetapi karena promosi dari atasan yang membuat dia bisa berada di puncak organisasi.

Hambatan yang dimiliki pemimpin wanita milenial ketika masih menjadi karyawan adalah rasa kurang percaya diri / minder juga dirasakan oleh pemimpin wanita milenial sebelum menjadi seorang pemimpin karena latar pendidikan yang kurang setara dengan rekan kerja maupun relasi lain nya. Selain itu faktor lingkungan kerja yang masih menerapkan tradisi senioritas.

Ketika telah menjadi pemimpin, minimnya pengalaman dalam mengelola SDM , belum bisa membaca dan menilai karakteristik karyawan merupakan hambatan bagi pemimpin wanita milenial. Lalu bagi owner perusahaan berskala kecil yang perusahaan nya masih memiliki pengalaman dalam penerapan SOP minim dan belum terstruktur. Sehingga segala sesuatunya belum tertuang dalam SOP yang jelas, karyawan bisa bertindak di luar harapan karena hanya berdasar pada rasa saling percaya.

Tetapi multitasking bukanlah sebuah hambatan bagi seorang pemimpin wanita milenial. Karena dengan generasi yang terhitung muda di perusahaan, tentu saja mereka membutuhkan pengalaman serta fokus karir yang lebih agar karir mereka semakin meningkat dan sukses. Perihal hubungan mereka dengan keluarga, mereka meyakinkan diri bahwa dapat mengatur waktu tersebut. Kurangnya manajemen diri dalam membagi waktu untuk mengerjakan tugas. Adaptasi dengan karyawan yang sudah memiliki banyak pengalaman atau bisa di bilang senior serta dari beberapa generasi yang berbeda dan mensinkron cara kerja mereka dengan diri sendiri juga termasuk hambatan bagi pemimpin wanita milenial.

Komunikasi Pemimpin wanita Milenial dengan karyawan

Menyampaikan kepada karyawan bahwa pekerjaan yang paling penting adalah dengan menyelesaikan tanggung jawab terlebih dahulu, lakukan dengan baik apa yang menjadi tugas , dan selalu diskusi jika ada masalah atau hal kurang dipahami merupakan cara komunikasi antara atasan dan bawahan. Selain itu menerapkan doa bersama sebelum memulai pekerjaan , motivasi pagi, *briefing* mengenai pekerjaan apa saja yang akan dilakukan hari ini secara bergantian, dan mewajibkan satu sama sama lain juga beberapa cara yang lain.

Selain itu untuk beberapa informasi yang belum pernah disampaikan / jika informasi tersebut masih terhitung baru maka disampaikan pada forum secara

terbuka, jika informasi tersebut memang umum untuk karyawan, namun jika informasi tersebut dirasa tidak semua harus mengetahui maka yang dilakukan pemimpin adalah menyampaikan kepada bawahan satu tingkat nya, misalnya kepala cabang memberitahu kepala divisi, setelah itu kepala divisi menyampaikan kepada karyawan nya.

Hal yang dilakukan agar komunikasi dengan tim atau karyawan dapat dilakukan dengan baik lainnya adalah dengan melakukan komunikasi informal dengan karyawan, namun sewajarnya / tidak berlebihan. Sehingga karyawan merasa dianggap seperti keluarga namun tetap tidak lupa bahwa pemimpin tetaplah pemimpin. Selain itu menegur kesalahan kepada karyawan yang bersangkutan face to face / tidak dalam forum. Agar karyawan merasa dihargai.

Kepercayaan merupakan salah satu kunci untuk menjalin komunikasi dengan baik. Membangun kepercayaan sebagai seorang pemimpin yang paling utama bagi tim adalah back up, bagaimana pemimpin bisa membantu tim, dan tidak mencari kesalahan, jika terjadi kesalahan langsung melakukan koreksi dan solusi. Kita juga bisa membudayakan kejujuran di perusahaan dengan cara menjadi contoh aktif seperti *menyampaikan* pendapat jujur dan terbuka kepada anggota tim.

Sering berkomunikasi dengan karyawan dan menanyakan kendala merupakan salah satu cara yang dilakukan pemimpin wanita agar dapat membangun kepercayaan satu sama lain. Selain itu adalah melihat latarbelakang dan merangkul karyawan. Memiliki grup chat tiap divisi lalu memusyawarahkan / diskusi mengenai pekerjaan secara terbuka.

Pemimpin melakukan komunikasi secara profesional didalam kantor dengan tim atau karyawan, namun mereka tidak melupakan komunikasi informal atau dapat di bilang tanpa membahas tugas / pekerjaan kantor. Sering berkumpul diluar kantor untuk mempererat hubungan tim juga sangat diperlukan agar komunikasi tim tetap efektif. Sehingga yang diharapkan adalah keterbukaan dan kejujuran karyawan dalam menyampaikan kendala , ide, maupun pendapat.

Mendorong dan mempromosikan karyawan

Wanita lebih butuh promosi untuk karirnya. Sangat penting untuk menjadi diri sendiri bagi wanita agar bisa mewujudkan serta menjalankan tugas menjadi seorang pemimpin dengan baik. Sehingga memerlukan penerimaan diri, manajemen diri serta pengembangan diri. Selain itu wanita melebarkan sayap agar jaringan atau relasi mereka semakin luas sehingga dapat membantu pekerjaan saat ini dengan lebih baik. Berbeda dengan pria yang lebih fokus melebarkan sayap untuk mendapatkan kerja lebih baik.

Wanita menganggap jaringan yang mereka miliki merupakan sumber informasi yang potensial untuk menyelesaikan masalah serta membuat keputusan lebih tepat. Ketika menjadi seorang pemimpin biasanya jaringan yang wanita miliki adalah penasihat, pemimpin lain, serta tim pemimpin. Mencapai peran secara efektif merupakan fokus utama bagi seorang wanita dalam memiliki jaringan. Sehingga pemimpin wanita merasa memiliki peluang untuk pengembangan diri dengan didampingi relasi tersebut.

Dalam hal mengembangkan karir karyawan, tidak semua pemimpin menyarankan bawahan nya untuk melakukan hal yang sama dengan cara pemimpin tersebut mengembangkan karir. Tetapi yang dilakukan adalah lebih sering terjun ke

lapangan, sehingga observasi untuk mengetahui kondisi asli dari karyawan tersebut dan bagaimana cara berkomunikasi dengan karyawan. Karena setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda-beda, tidak bisa di pukul rata.

PEMBAHASAN

Pemimpin wanita milenial berfokus pada gaya kepemimpinan yang lebih bekerja dalam tim. Sehingga sebuah organisasi harus bekerja secara harmonis dan lebih erat agar keberlanjutan tim lebih terjaga serta hubungan dapat bertahan lebih baik. Apalagi jika memiliki minat yang sama akan membuat hubungan semakin kuat serta loyalitas karyawan meningkat. Ketika kerja tim kuat maka para pemimpin wanita milenial mampu menghadapi tugas, maupun hambatan dengan mudah serta mampu membuat perubahan secara signifikan ((Alexander & Sysko, 2012);(Medyanik, 2016);(Thompson & Gregory, 2012)).Tetapi perlu rencana, identifikasi dalam menugaskan organisasi atau tim dalam mempersiapkan perubahan. Terutama perubahan pada sistem kepemimpinan tentu butuh sebuah strategi untuk hasil, pemangku kepentingan / seseorang yang bertanggung jawab, pendekatan kepada segala divisi maupun karyawan. Selain itu waktu juga sangat dibutuhkan dalam kerja tim, karena harus terlatih, profesional sesuai dengan norma dan integritas.

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa pemimpin wanita milenial memiliki segala kekuatan sehingga dapat membawa margin keuntungan yang lebih besar tentu saja didukung dengan karyawan yang memiliki hubungan, potensi, persepsi, serta tanggung jawab yang baik. Pekerja milenial diharapkan dapat berpartisipasi dalam mengambil keputusan, bertanggung jawab agar hubungan karyawan dan pemimpin tidak terlalu jauh (Lang et al., 2013).

Dalam menciptakan relasi/ jaringan bisnis sangat mudah dilakukan oleh pemimpin wanita milenial. Sehingga tugas selanjutnya adalah mengejar sistem manajemen yang mutakhir agar dapat membangun masyarakat organisasi/ karyawan yang partisipatif. Melatih Emotional Intelligent serta semangat tim juga diperlukan. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang paling diminati pemimpin wanita milenial karena dipercaya dapat lebih mudah dalam mengelola karyawan terutama dari generasi milenial. Penelitian sebelumnya juga mengatakan bahwa pemimpin milenial tidak cocok dengan gaya kepemimpinan yang terlalu banyak aturan atau otoriter ((Anantatmula & Shrivastav, 2012);(Bass, 1997);(De Hoogh et al., 2015);(Ng et al., 2010)).

Pemimpin yang baik selalu membantu perusahaan untuk berkembang dengan rencana dan visi yang besar. Namun lebih baik lagi jika memiliki pemimpin revolusioner, sehingga dapat berkoordinasi dengan demokratis serta transformasional untuk sebuah tantangan dalam mengambil keputusan serta dapat membantu pengembangan perusahaan yang justru menjadi lebih dominan di pasar yang saat ini sangat kompetitif. Generasi milenial memiliki keaktifan yang sangat kuat sehingga memiliki kepercayaan diri yang tinggi untuk dapat menginspirasi karyawan nya. Selain itu pemimpin wanita milenial memiliki pengetahuan yang lebih "fresh" sehingga dapat memicu ide ide kreatif untuk perusahaan.

Dalam menciptakan hubungan yang harmonis dengan karyawan yang memiliki kualitas serta latar belakang yang beraneka ragam, maka pemimpin wanita milenial menggunakan soft skill nya dan pengetahuan mereka untuk menghargai bakat karyawan serta memberikan kritik dengan baik. Pemimpin wanita milenial

dapat berperan baik dalam meningkatkan semangat tim dan dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara aktif karena karyawan percaya bahwa mereka merupakan bagian dari manajemen strategis yang efektif.

Pemimpin wanita milenial juga diharapkan dapat mengembangkan kebijakan atau prosedur sehingga tenaga serta waktu karyawan dapat digunakan lebih efisien. Thompson & Gregory (2012) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dipilih seorang pemimpin itu merupakan kunci keberhasilan dalam memanfaatkan bakat karyawan. Pembelajaran mandiri serta mengikuti pelatihan dapat membantu pemimpin wanita milenial dalam meningkatkan keterampilan manajemen diri serta dapat memahami tentang gaya kepemimpinan serta lingkungan bisnis yang bermacam-macam (Hoch, 2013).

Pemimpin wanita milenial yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan mengutamakan peran aktif /kontribusi karyawan untuk tujuan organisasi, menerima pendapat karyawan. Pemimpin wanita milenial selalu melakukan inovasi atau perubahan yang tentu saja dapat diterima seluruh karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa mereka lebih berfokus pada orientasi perubahan. Karakteristik utama yang dimiliki pemimpin wanita milenial adalah pemimpin yang memiliki harga diri, perasaan efikasi diri, serta kepercayaan diri yang tinggi adalah pemimpin yang bahagia (Goethals et al., 2012). Pemimpin wanita milenial yang memiliki pengetahuan yang lebih luas maka memiliki banyak ide baru. Sehingga dapat mengalami perubahan secara signifikan (Barford & Hester, 2011). Pemimpin wanita milenial dapat memotivasi karyawannya untuk berperan aktif/berkontribusi lebih besar serta dapat memanfaatkan pelatihan.

SIMPULAN

Kontribusi utama penelitian ini yaitu perluasan teori kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin wanita milenial. Hasil mengatakan bahwa pemimpin wanita milenial mampu dalam memimpin, menginspirasi serta memotivasi karyawan dengan karakteristik menjadi pendengar yang baik, berkomunikasi dengan baik kepada karyawan, serta optimis. Pemimpin wanita milenial lebih berfokus terhadap gaya kepemimpinan demokratis serta transformasional sehingga bisa dikatakan pemimpin yang revolusioner serta pemimpin wanita milenial lebih menekankan orientasi perubahan. Tujuan organisasi dapat tercapai jika kerja tim baik. Pembelajaran kolektif dengan mekanisme umpan balik merupakan cara pemimpin wanita milenial dalam memperoleh pengetahuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemimpin wanita milenial lebih berfokus terhadap gaya kepemimpinan demokratis serta transformasional sehingga bisa dikatakan pemimpin yang revolusioner.

Pemimpin wanita milenial lebih berusaha memahami apa yang diinginkan serta dibutuhkan karyawan demi tujuan organisasi. Selain itu dapat membantu karyawan dalam mengatasi masalah. Pemberian insentif kepada karyawan merupakan sesuatu yang efektif untuk menaklukkan karyawan. Pemimpin wanita milenial lebih sering membuat keputusan berdasarkan musyawarah bersama.

Beberapa narasumber memiliki hubungan dengan peneliti, namun mayoritas tanpa memiliki hubungan sebelumnya. Hal itu dikarenakan bahwa penelitian dengan wawancara secara mendalam pada eksekutif perusahaan adalah hal yang masih langka. Sehingga dengan metode kualitatif memaparkan mengenai perjalanan karir pemimpin wanita akan mendapatkan informasi yang unik mengenai pengembangan dengan konteks sukses dan hambatan yang dialami. Harapan untuk mendapatkan

informasi lebih luas pada penelitian mendatang mengenai pengembangan karir wanita terutama dalam bidang kepemimpinan serta memiliki tujuan untuk meningkatkan serta lebih menyempurnakan peluang untuk kemajuan karir wanita. Sampel yang kami dapatkan adalah dari berbagai sektor perusahaan/organisasi yang tentu saja memiliki budaya yang berbeda. Namun hasil yang didapat dari pemimpin wanita tersebut adalah memiliki jawaban yang hampir mirip. Penelitian selanjutnya disarankan memiliki sampel yang lebih banyak sehingga dapat mengidentifikasi praktik yang lebih luas dalam kepemimpinan wanita di organisasi yang lebih besar serta memiliki sumber daya yang lebih banyak.

Jumlah pemimpin wanita pada penelitian ini membuat kami tidak dapat menyelidiki perbedaan budaya pada perjalanan karir pemimpin wanita. Sehingga saran kami pada penelitian berikutnya dengan sampel yang lebih banyak tentu saja memiliki variasi budaya lebih luas pula, sehingga dapat diketahui apakah ada hubungan antara budaya dengan cara memimpin serta dapat memperluas wawasan. Penelitian masa depan diharapkan dapat memperlebar identifikasi pada penelitian ini.

Harapan kami untuk penelitian ini adalah sebagai bukti nyata bahwa pemimpin wanita milenial memahami peran diri dalam organisasi dan masyarakat serta bagaimana menjadi pemimpin yang profesional dan lebih baik. Sehingga dengan hal itu dapat menjadi teladan bagi calon pemimpin wanita milenial yang sedang merintis karir mereka. Saran untuk penelitian yang akan datang baik dengan narasumber yang lebih besar maupun lebih kecil perlu melihat lebih jauh atau fokus pada bagaimana SDM mendukung pemimpin wanita dalam merintis kepemimpinan mereka. Sehingga menghasilkan wawasan baru mengenai praktik SDM terutama mengenai kepemimpinan SDM yang lebih luas dan detail.

Referensi :

Alcolado, J. (2015). The Rose review of NHS leadership: better leadership for tomorrow.

British Journal of Hospital Medicine, 76(9), 496–497.

<https://doi.org/10.12968/hmed.2015.76.9.496>

Alexander, C., & Sysko, J. (2012). A Study of the Cognitive Determinants of Generation Y's Entitlement Mentality. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(2), 63–68.

Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9–26.

<https://doi.org/10.1108/17538371211192874>

Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making.

Administrative Science Quarterly, 3(21), 363–375. <https://doi.org/10.2307/2391848>

Arvonen, J. (2002). Leadership behaviours as predictors of cost Jouko Arvonen *, Pa. *World*.

Athanasopoulou, A., Moss-Cowan, A., Smets, M., & Morris, T. (2018). Claiming the corner office: Female CEO careers and implications for leadership development. *Human*

Resource Management, 57(2), 617–639. <https://doi.org/10.1002/hrm.21887>

Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using

- Utility Theory. *Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University*, 18(1), 63–80.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Company*.
- Bureau, J. S., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Mageau, G. A. (2021). Transformational Leadership and Incivility: A Multilevel and Longitudinal Test. *Journal of Interpersonal Violence*, 36(1–2), NP448–NP473. <https://doi.org/10.1177/0886260517734219>
- Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 48(2), 142–154. <https://doi.org/10.1037/cbs0000036>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653–665. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches - John W. Creswell, J. David Creswell - Google Books. In *SAGE Publications, Inc*.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. In *International Journal of Nursing Studies* (pp. 363–385). <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>
- Davis, R., & McClelland, D. (1962). The Achievement Society. *The Achieving Society. Technology and Culture*.
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadership Quarterly*, 26687–26701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. In *Research in Organizational Change and Development*.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2007). Leadership Style Matters: The Small, but Important, Style Differences Between Male and Female Leaders. In *Handbook on Women in Business and Management* (pp. 279–303). Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781847204134.00023>

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2013). Feminism and Evolutionary Psychology: Moving Forward. *Sex Roles*, 69(9–10), 549–556. <https://doi.org/10.1007/s11199-013-0315-y>
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(91\)90024-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(91)90024-U)
- Fossey, E., Harvey, C., Mcdermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717–732. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>
- Goethals, G., Sorenson, G., & Burns, J. (2012). Encyclopedia of Leadership. In *Encyclopedia of Leadership*. <https://doi.org/10.4135/9781412952392>
- Grant Thornton. (2018). Women in business: beyond policy to progress. *Grant Thornton Internatonal Ltdnt*.
- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159–174. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>
- Hyde, J. S. (2014). Gender Similarities and Differences. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 373–398. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115057>
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10–25. <https://doi.org/10.1108/09534811011017180>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects - A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Lang, R., Szabo, E., Catana, G. A., Konečná, Z., & Skálová, P. (2013). Beyond participation? - Leadership ideals of future managers from Central and East European Countries.

Journal of East European Management Studies, 4(18), 482–511.

<https://doi.org/10.5771/0949-6181-2013-4-482>

Lewis, S. (2015). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. *Health Promotion Practice*, 16(4), 473–475.

<https://doi.org/10.1177/1524839915580941>

Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12188. <https://doi.org/10.1111/nin.12188>

Medyanik, K. K. (2016). A Holistic, Qualitative Case Study Regarding the Leadership Traits and Styles of the Millennial Generation. *ProQuest Dissertations and Theses*.

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.

<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblomc, S., Widerszal-Bazyld, M., Magrin, M. E., Hasselhornf, H. M., Milczarekd, M., D'Angeloe, G., Denkf, M., Westerlundb, H., & Theorell, T. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels.

Work, 39(3), 267–281. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1175>

Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>

Rice, P. L., & Douglas, E. (2005). Qualitative Research Methods: A Health Focus. In *Oxford University Press*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/ije/30.1.185>

Rokhmah, A. (2020). Pengaruh Tax Avoidance Terhadap Kinerja Perusahaan. *Akuntansi : Jurnal Akuntansi Integratif*, 5(2), 1–13. <https://doi.org/10.29080/jai.v5i02.218>

Skogstad, A., & Einarsen, S. (1999). The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 289–306.

[https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00028-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00028-1)

Stead, V. (2014). The gendered power relations of action learning: a critical analysis of women's reflections on a leadership development programme. *Human Resource Development International*, 17(4), 416–437.

<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.928137>

Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *Psychologist-Manager Journal*.

<https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>

Vinkenbunrg, C. J., Jansen, P. G. W., & Koopman, P. L. (2012). Feminine Leadership – A

- Review of Gender Differences in Managerial Behaviour and Effectiveness. In *Women in Management: Current Research Issues Volume II* (pp. 120-137). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781446219775.n9>
- Vinkenburg, C. J., & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 592-607.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.02.001>
- Wang, B., Li, J., Zhang, J., Li, H., Chen, P., Gu, Q., & Wang, Z. (2013). Thermo-mechanical properties of the composite made of poly (3-hydroxybutyrate-co-3-hydroxyvalerate) and acetylated chitin nanocrystals. *Carbohydrate Polymers*, 95(1), 100-106.
<https://doi.org/10.1016/j.carbpol.2013.02.055>
- Yukl, G. (2017). Leadership in organisations. In *Prentice Hall*.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Zendage, H. (2018). DOUGLAS MCGREGOR THEORY X AND Y. *Scholarly Research Journal for Humanity Science & English Language*. <https://doi.org/10.21922/srjhsel.v6i26.11912>