

Analisis Peran Kepemimpinan Transformasional pada Karyawan Lintas Generasi di PT. X

Paramitha Teti Octaviani*

¹Administrasi Perkantoran Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka Raya, Jakarta Timur, Daerah Khusus Jakarta, Indonesia, 13320

*paramitha1610@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the role of transformational leadership in accommodating diverse perspectives, facilitating collaboration, and motivating cross-generational employees at PT. X. The phenomenon of generational diversity in the workplace includes Generations X, Y, and Z, each with distinct values and expectations. The research employed a qualitative approach through observation, interviews, and documentation during the internship program (Praktik Kerja Lapangan). The main challenges of generational diversity are reflected in different work styles: Generation Z emphasizes flexibility, while Generations X and Y prioritize loyalty and result orientation. The findings indicate that transformational leadership plays a crucial role in motivating, inspiring, and bridging intergenerational gaps.*

Keywords: *Leadership, Transformasional Leadership, Cross-generational Employees, Motivation, Collaboration*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam mengakomodasi perbedaan perspektif, memfasilitasi kolaborasi, serta memberikan motivasi kepada karyawan lintas generasi di PT. X. Fenomena keberagaman generasi alam dunia kerja mencakup Generasi X, Y, dan Z dengan nilai serta ekspektasi yang berbeda. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi selama program PKL (Praktik Kerja Lapangan). Tantangan utama dari keberagaman generasi diungkapkan melalui gaya masing-masing gaya kerja, Generasi Z menekankan fleksibilitas, sedangkan Generasi X dan Y mengutamakan loyalitas dan orientasi hasil. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam memotivasi, menginspirasi, dan menjembatani kesenjangan antargenerasi.

Kata kunci: Kepemimpinan; Kepemimpinan Transformasional; Antargenerasi; Motivasi; Kolaborasi

1. LATAR BELAKANG

Dalam dinamika sosial di setiap organisasi, kebijakan struktural dan budaya organisasi berperan sebagai elemen identitas institusional yang membentuk serta mengarahkan komitmen setiap anggota kepada nilai-nilai dan tujuan dari sebuah organisasi. Dalam hal ini, dibutuhkan seorang pemimpin yang berperan dalam upaya mengarahkan dan memandu anggotanya untuk mencapai aspek-aspek penting dari sebuah organisasi. Menurut Hasanah et al., (2023) kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang menjelaskan bahwa pemimpin sebagai penggerak utama untuk memberikan arahan kepada para anggotanya untuk mencapai perubahan yang lebih baik.

Peran dari seorang pemimpin dapat direpresentasikan ke dalam konsep kepemimpinan transformasional, yang mana menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi setiap anggotanya untuk mencapai potensi maksimal, sehingga dapat meningkatkan komitmen anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

Melihat dinamika organisasi masa kini, organisasi menghadapi tantangan baru dalam mengelola keragaman usia dan karakteristik antar karyawan. Adapun munculnya perbedaan nilai, gaya komunikasi, hingga ekspektasi terhadap pekerjaan antara generasi Baby Boomers, Generasi X, Millennial, hingga Generasi Z kerap menghadirkan dinamika kompleks di dunia kerja. Oleh karena itu, adanya kesenjangan perspektif antargenerasi dapat mempengaruhi kolaborasi tim, produktivitas, hingga kepuasan kerja. Sebagai konsekuensi akibat ketimpangan persepsi dan ekspektasi dari perbedaan generasi tersebut, kinerja organisasi dan nilai-nilai di dalamnya juga tidak dapat dicapai secara maksimal apabila tidak dikelola secara strategis. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan memiliki peran sentral sebagai penggerak utama dalam menjembatani perbedaan tersebut (Day, 2023).

Berdasarkan data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia, Angkatan Kerja (AK) menurut kelompok umur pada tahun 2025 diperkirakan mencapai 153 juta jiwa. Hasil sensus penduduk pada tahun 2025 mengalami perkembangan yang signifikan dibandingkan dengan sensus penduduk pada tahun 2020, Indonesia tercatat memiliki penduduk sebanyak 270,20 juta jiwa pada September 2020. Data tersebut mengindikasikan bahwa terdapat penambahan populasi sebesar 16,54 juta jiwa dalam kurun waktu lima tahun, yang merefleksikan rata-rata pertumbuhan penduduk sekitar 3,31 juta jiwa per-tahun. Melansir website resmi milik *worldometer*, hingga saat ini Indonesia memiliki populasi sebanyak 286,74 juta jiwa. Dengan demikian, Indonesia menempati peringkat keempat sebagai negara dengan jumlah tenaga kerja terbesar di dunia, yang mencakup hampir separuh dari total populasinya.

Melansir data yang diperoleh Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai persebaran angkatan kerja berdasarkan golongan generasi di Indonesia, berikut merupakan proyeksi profil demografi ketenagakerjaan dalam tiga tahun terakhir:

Tabel 1. 1 Kelompok Generasi dalam Tiga Tahun Terakhir
Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia

Kelompok Generasi	2023	2024	2025
Gen Z (Lahir 1997-2012)	21,5%	23,8%	26,2%
Gen Y (Lahir 1981-1996)	38,2%	37,9%	37,5%
Gen X (Lahir 1965-1980)	30,8%	30,1%	29,4%
Baby Boomers (Lahir 1946-1964)	9,5%	8,2%	6,9%

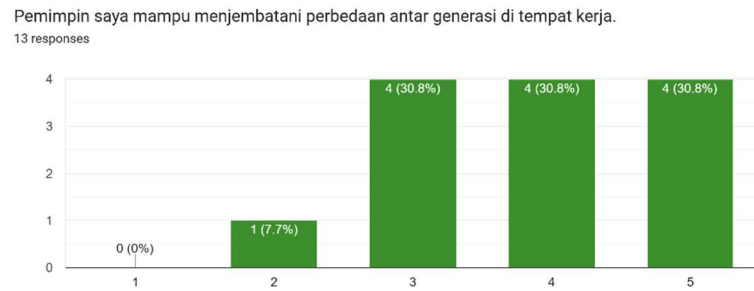
Berdasarkan tabel proyeksi tersebut, menunjukkan bahwa terjadi pergeseran demografi angkatan kerja di Indonesia yang signifikan dalam periode 2023 hingga 2025. Terjadi peningkatan proporsi Generasi Z dari 21,5% pada 2023 menjadi 26,2% pada tahun 2025. Sementara itu, Generasi Y dan Z telah mendominasi lebih dari 60% struktur tenaga kerja nasional. Kondisi ini menuntut pola kepemimpinan yang lebih inklusif dan adaptif di perusahaan-perusahaan besar masa kini.

Adapun penelitian lain oleh (Xiong et al., 2023) yang memberikan kontribusi baru dengan mengembangkan model mediasi yang mengaitkan *transformational leadership – person – organization fit* (mediasi) dengan *job embeddness* sebagai moderator terhadap turnover intention generasi baru (*post 80s* dan *90s*), temuan dari penelitian ini memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa efek mediasi tidak bersifat konstan, melainkan bergantung pada tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Maka dari itu, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menurunkan *turnover intention* pekerja generasi baru, hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan tersebut bertindak positif dan memberikan hasil yang signifikan dalam memberikan dorongan terhadap karyawan generasi baru. Pemimpin dapat mempengaruhi nilai dan perilaku dari karyawan, selain itu dapat memperkuat hubungan kerja mereka untuk terus mencapai visi dan rencana pengembangan organisasi secara jelas, dengan memberikan kebebasan kerja yang fleksibilitas dan disiplin (Zumitzavan et al., 2025)

Melalui pembahasan secara ilmiah mengenai kepemimpinan transformasional tersebut, individu kerap memasuki era kerja modern yang semakin dinamis, keberagaman

generasi di lingkungan organisasi menjadi tantangan sekaligus peluang bagi para pemimpin. Perbedaan gaya kerja, nilai, dan ekspektasi antargenerasi menuntut seorang pemimpin dapat melakukan pendekatan secara adaptif dan inspiratif. Salah satu gaya kepemimpinan yang diyakini dapat menjembatani perbedaan tersebut adalah kepemimpinan transformasional, melalui sifat pendekatannya yang menekankan pada visi, motivasi, dan pengembangan individu. Untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan dalam konteks nyata, penelitian ini berfokus pada Leader Business Unit PT. X sebagai objek studi. PT. X dipilih karena karakteristik organisasi yang terdiri dari karyawan lintas generasi serta fleksibilitasnya dalam bekerja. Hal ini menjadi fokus utama peneliti dalam menggali pemahaman lebih lanjut mengenai kepemimpinan transformasional di dunia kerja.

Setelah melaksanakan observasi terhadap dinamika lingkungan kerja dalam tiga bulan, kemudian peneliti melakukan wawancara singkat dengan pendekatan informal sebagai langkah pendukung untuk memperkuat tahap pra-riset. Upaya ini ditujukan untuk memperoleh pemahaman awal yang lebih komprehensif mengenai gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada karyawan lintas generasi di PT. X, hasil dari wawancara singkat tersebut ialah beberapa karyawan khususnya Generasi Z masih perlu adaptasi terhadap lingkungan kerja, apabila menghadapi tekanan dari lingkungan sosial serta individu dengan jarak umur yang terbilang berbeda jauh. Hal ini juga ditujukan oleh beberapa generasi kalangan X yang memiliki pola bekerja lebih responsif, mudah beradaptasi, loyalitas tinggi, mandiri, dan fleksibel, beberapa nilai dan pola kerja dari Generasi X tergolong tidak cocok dengan gaya kerja milik Generasi Z, yang terbilang cukup mandiri namun memiliki mobilitas tinggi apabila sesuatu yang dikerjakannya tidak sesuai dengan nilai atau ekspektasinya. Selanjutnya peneliti melakukan pra-riset dengan melibatkan 13 responden merepresentasikan latar belakang generasi berbeda.



Gambar 1. 1 Hasil Pra-riset Peran Pemimpin Dalam Menjembatani Perbedaan Antargenerasi

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Berikut merupakan hasil pra-riset dengan skala (sangat tidak setuju – tidak setuju – netral – setuju – sangat setuju), sebanyak 30,8% menilai netral bahwa pemimpin mereka mampu menjembatani perbedaan antargenerasi, hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat kesenjangan antara pemimpin dengan anggotanya. Sedangkan, sebesar 30,8% dari responden menyatakan bahwa setuju bahwa pemimpin mereka mampu menjembatani perbedaan yang terjadi antargenerasi di tempat kerja.



Gambar 1. 2 Hasil Pra-riset Peran Kepemimpinan Saat ini Dalam Kolaborasi Antargenerasi

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Hasil pra-riset selanjutnya sebesar 23,1% responden menilai netral bahwa kepemimpinan yang ada saat ini membantu menciptakan kolaborasi antargenerasi. Kondisi ini menandakan gaya kepemimpinan yang terdapat di lingkungan PT. X masih terbilang *general* dan belum dapat menciptakan kolaborasi antargenerasi dengan baik, sehingga tidak berjalan secara efektif dan efisien dalam ruang kolaborasi yang diciptakan antara pemimpin dengan anggota berlatarbelakang generasi yang berbeda.

Fenomena ini kemudian didukung oleh wawancara singkat antara peneliti dengan beberapa karyawan yang berasal dari departemen berbeda, sebagai salah satu karyawan yang merepresentasikan Generasi Z di departemen *Services*, dijelaskan bahwa dirinya lebih menyukai gaya kepemimpinan yang fleksibel dengan pola *mentoring* yang santai. Sebagai Generasi Z, beliau memaparkan bahwa efektivitas kolaborasi tim dan interaksi anggota dapat dicapai melalui media digital atau daring, hal ini tidak mengurangi partisipasi dalam diskusi, rapat, atau pengambilan keputusan antaranggotanya, melainkan lebih menanamkan pola bekerja yang fleksibel dan modern. Temuan wawancara lainnya juga didukung oleh representasi dari Generasi X dan Millennial dari departemen *Procurement* mengindikasikan bahwa golongan mereka lebih suka bekerja dengan gaya kepemimpinan yang berfokus pada hasil, stress kerja yang relatif tinggi tidak menjadi hambatan bagi kedua generasi tersebut untuk tetap menunjukkan loyalitas kuat.

Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga generasi yang berbeda, ketiganya terindikasi memiliki kesenjangan pemahaman antargenerasi dan mengakui bahwa tidak cocok untuk bekerja sama dengan jarak umur yang cukup jauh. Hal ini ditekankan bahwa Generasi Z cenderung lebih memilih untuk bekerja dengan cepat, mudah, dan *remote*. Sedangkan untuk Generasi X dan Millennial lebih menyarankan untuk bekerja secara tatap muka agar dapat berdiskusi secara langsung dan terbuka. Pendapat lainnya oleh Millennial juga menyatakan bahwa sedikit sulit untuk melakukan interaksi dengan Generasi Z di lingkungan kerja, hal ini didasarkan oleh pengalaman bahwa Generasi Z dinilai kurang sopan dalam menanggapi suatu informasi, kurang responsif, dan lebih mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan dengan pekerjaannya.

Terlepas dari sejumlah penelitian mengenai kepemimpinan transformasional pada anggota dari latar belakang generasi yang berbeda, sebagian besar kajian tersebut masih berfokus pada gaya kepemimpinan tradisional atau pendekatan umum yang belum sepenuhnya menjawab kompleksitas perbedaan nilai, preferensi, dan ekspektasi antargenerasi (Sinaga et al., 2021). Maka dari itu, penelitian ini menghadirkan kebaruan (*novelty*) dengan menitikberatkan pada bagaimana analisis kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan strategis yang mampu menjembatani kesenjangan generasi, menemukan pola kepemimpinan transformasional spesifik yang mampu meredakan ketegangan antara etos kerja tradisional dengan nilai kerja yang fleksibilitas.

Penelitian ini memotret persepsi individu dari generasi yang berbeda, mengenai peran pemimpin dalam menyelaraskan perbedaan sebagai pemicu ide dan kreativitas di dalam tim.

2. KAJIAN TEORITIS

2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan secara klasikal diartikan dari bahasa Inggris yang disebut dengan “*leadership*” yang berarti “*being a leader power of leading: the qualities of leader,*” yang mana dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan seseorang (pemimpin atau *leader*) memengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasi perilaku orang lain. Pola kepemimpinan memainkan hal krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan, hubungan antara pemimpin dengan karyawan merupakan hubungan timbal balik dan ketergantungan satu sama lain (Tampubolon, 2022).

Gagasan “*the great man*” menyatakan bahwa seorang pemimpin itu tidak diciptakan, melainkan dilahirkan sebagai sifat bawaan. Teori kepemimpinan klasik ini muncul pada era abad ke-19 di Roma dan Yunani Kuno, sebagai tempat kajian teori mengenai sifat kepemimpinan yang muncul pertama kali. Teori ini mengacu pada pendekatan sifat di dalam kepemimpinan, sehingga terlahir sebuah manifestasi yang membedakan kualitas kepemimpinan antara satu dengan yang lainnya. Pandangan historis terhadap tokoh besar pada era tersebut mempengaruhi pandangan bahwa seorang pemimpin dianggap memiliki kecerdasan, inisiatif, keterbukaan, humor, pengalaman, mental, dan kepribadian yang lebih ideal. (Alaslan et al., 2023).

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Melalui dinamika organisasi modern yang terus mengalami perkembangan pesat, peran pemimpin menjadi salah satu hal yang krusial dalam kehidupan berorganisasi. Adapun pemimpin merupakan seseorang yang menjadi penggerak utama dalam meraih tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, menentukan

arah, mendorong semangat anggota, serta berfokus pada perubahan dan pengembangan potensi individu. (Rafsanjani, 2020).

Seorang pemimpin memegang peran sebagai pengaruh utama dalam menjalankan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi, peran dari pemimpin terdapat sifat kepemimpinan yang kuat. Adapun kepemimpinan dalam bahasa Inggris ialah “*Leadership*” yang mana dapat diartikan secara umum sebagai sosok pemimpin yang dapat membentuk hubungan erat antara individu dan kelompok, yang terjalin akibat adanya kepentingan bersama (Suriagiri, 2020). Salah satu pendekatan kepemimpinan yang mendapat perhatian luas dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Adapun Fischer dan Sitkin mengidentifikasi bahwa terdapat delapan gaya kepemimpinan positif, diantaranya; otentik, karismatik, perhatian dan struktur inisiasi, pemberdayaan, etis, instrumental, melayani, dan transformasional (Molek et al., 2023).

a. Konsep dan Teori Kepemimpinan Transformasional

Konseptualisasi dari kepemimpinan transformasional yang dijelaskan oleh Burns yaitu sebagai seorang pemimpin dapat memberikan rangsangan kepada anggotanya untuk mengembangkan kapasitas dari kepemimpinan. Sikap kepemimpinan transformasional dapat membantu anggotanya berkembang dan tumbuh menjadi individu yang lebih kompeten (Suriagiri, 2020). Kepemimpinan transformasional mampu membangun komitmen tanpa bergantung pada sistem penghargaan dan hukuman, yang mana secara langsung memengaruhi tingkat partisipasi anggota dan menunjukkan keterkaitan dan keterlibatan anggota di dalam sebuah organisasi. (Hasanah et al., 2023)

b. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Tichy dan Devanna pada tahun 1990 dalam buku yang berjudul “*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*” mengungkapkan bahwa peran dari kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang bersifat transformatif baik pada tingkat individu maupun organisasi. Selain itu, Bass dan Avolio pada tahun 1994 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama yang disebut sebagai “*The Four I’s*” (Rafsanjani, 2020)

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pada dimensi ini, seorang pemimpin digambarkan sebagai perilaku yang mampu membuat para anggotanya menumbuhkan rasa kagum, menghormati, serta memercayainya.

2. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional direpresentasikan sebagai pemimpin yang mampu merumuskan ekspektasi yang jelas terhadap prestasi para anggotanya, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta membangkitkan semangat anggotanya dengan memberikan antusiasme dan optimisme.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasional dituntut dapat mendorong lahirnya ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja dan anggotanya, dan memberikan dorongan kepada anggotanya untuk eksplorasi pendekatan-pendekatan inovatif selama menjalankan tugas organisasi.

4. Konsiderasi Individu (*Individualized Consideration*)

Melalui dimensi ini, pemimpin dengan sifat transformasional dapat menjadi sosok yang bersedia mendengarkan masukan, ide, dan kritik dari para anggotanya. Pemimpin diminta memberikan perhatian penuh dan perhatian khusus terhadap kebutuhan anggota, terutama terkait perkembangan karier.

c. Aspek Kepemimpinan Transformasional

Adapun menurut Suriagiri (2020) kepemimpinan transformasional terdiri dari tiga aspek yang mendukung, diantaranya:

1. *Vision*

Seorang pemimpin dapat menjadi sosok yang mampu menggambarkan, mengidentifikasi, menjelaskan, dan meyakinkan para anggotanya mengenai kondisi dari tujuan yang akan dituju, serta perencanaan dan upaya dalam mewujudkannya.

2. *Power*

Pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengendalikan, dan menaruh kuasa kepada anggota kelompok dengan tujuan untuk mendapatkan dukungan yang kuat dalam mencapai tujuan.

3. *Self Confidence*

Seorang pemimpin memiliki kepercayaan diri dalam mengambil tindakan untuk melangkah lebih maju berdasarkan pengalamannya yang telah terjadi selama melangsungkan suatu pekerjaan.

2.3 Karyawan Lintas Generasi

King, C., et al pada tahun 2017 mengemukakan bahwa sikap, keyakinan, dan nilai dari suatu generasi tertentu memainkan peran penting terhadap bagaimana mereka bersikap dan berperilaku dalam dunia kerja (Molek et al., 2023). Saat ini, tenaga kerja terdiri dari empat generasi, yang mana masing-masing menghadirkan tantangan tersendiri bagi manajemen sumber daya manusia. Label generasi terbaru yaitu Baby Boomers (1946-1964), Generasi X/Gen X (1965-1980), Generasi Y/Gen Y (1981-1994), dan Generasi Z/Gen Z (1995-2012), hal ini menjadikan setiap generasi memiliki karakteristik, motivasi, dan perspektif yang berbeda terhadap dunia kerja (Salvadorinho et al., 2026).

Kepemimpinan strategis di dalam sebuah organisasi kontemporer perlu memastikan adanya analisis mendalam mengenai perbedaan generasi, karena tenaga kerja saat ini mencakup Baby Boomers, Gen X (Milenial), dan Gen Z, yang mana masing-masing memiliki preferensi, nilai, dan gaya komunikasi yang berbeda. Mengenal perbedaan ini memungkinkan para pemimpin merancang strategi yang sesuai setiap kelompok. Baby boomers umumnya menghargai loyalitas dan stabilitas kerja, sedangkan milenial lebih memprioritaskan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta pengalaman kerja yang bermakna (Nyamboga, 2025).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengacu pada kompleksitas interaksi lintas generasi di lingkungan kerja multinasional, sehingga pendekatan fenomenologi dengan

metode penelitian kualitatif deskriptif berfungsi untuk menggali secara mendalam persepsi dan pengalaman karyawan terkait kepemimpinan transformasional. Metode ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman kontekstual mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap dinamika antar generasi di lingkungan kerja (Ultavia et al., 2023).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model teknik penelitian *non-probability sampling* (sampel tidak acak) yang dipilih secara selektif berdasarkan pertimbangan faktor kontekstual yang merepresentasikan informasi penelitian, pengambilan sampel ini menggunakan metode *purposive sampling* (sampel bertujuan) untuk menjangkau representasi dari informan (Alaslan, Amane, et al., 2023). Tujuannya ialah agar peneliti dapat merinci fenomena khusus ke dalam konteks yang sesuai dengan karakteristik lapangan penelitian. Sehingga, dapat ditetapkan bahwa terdapat enam individu yang kompeten dibidangnya, serta serta terlibat langsung dalam fenomena yang terjadi di lokasi penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan dokumentasi terhadap responden dengan fokus peran kepemimpinan transformasional pada karyawan lintas generasi, hasil dan pembahasan wawancara bersama partisipan disajikan sebagai berikut:

A. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mengakomodasi Perbedaan Perspektif dan Memotivasi Karyawan Di PT. X

Berdasarkan hasil wawancara peran kepemimpinan transformasional dalam mengakomodasi perbedaan perspektif dan memotivasi karyawan, seluruh karyawan di PT. X menganut nilai yang dimiliki oleh perusahaan, 'IMPACT' diyakini sebagai seperangkat nilai inti PT. X yang menjadi DNA budaya kerja, terdiri dari enam prinsip yaitu *Inclusion, Mastery, Purpose, Action, Curiosity*, dan *Teamwork*. Nilai ini merupakan kerangka inti yang membentuk budaya organisasi, mengarahkan perilaku karyawan sehari-hari, serta menjadi pedoman dalam mengambil keputusan dan kolaborasi lintas generasi maupun divisi.

Pernyataan tersebut juga didukung melalui hasil observasi, setiap individu membawa nilai kerja tersebut setiap harinya sebagai pedoman dalam berperilaku. PT. X beroperasi melalui beberapa lini utama yang mencakup energi, infrastruktur, industri, data center, gedung dan residensial. Struktur divisi PT. X diarahkan pada segmen pasar dan solusi teknologi energi, dengan setiap divisi berkolaborasi secara selaras dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Dalam teori kepemimpinan transformasional yang dijelaskan oleh Bass dan Avolio pada tahun 1994, fenomena ini mencerminkan dimensi Idealized Influence (Pengaruh Ideal) di mana seorang pemimpin bertindak sebagai agen moral yang menyelaraskan tindakan pribadinya dengan visi makro perusahaan (Suriagiri, 2020). Dalam upaya merepresentasikan bentuk ideal dari nilai organisasi, perilaku seorang pemimpin melalui penerapan prinsip 'IMPACT' menjadi manifestasi tindakan yang proaktif dan bertanggung jawab.

Benturan generasional dan pergeseran dari otoriter ke partisipatif juga dijelaskan oleh responden sebagai adaptasi yang baru, perspektif yang kaya mengenai bagaimana faktor demografi (generasi dan usia) menjadi tantangan terbesar dalam mengelola sebuah organisasi. Pengalaman dari para anggota setiap divisi menunjukkan refleksi dari peran seorang pemimpin dalam kegiatan sehari-hari, representasi karyawan dari generasi muda cenderung bersikap patuh bukan karena komitmen sukarela, melainkan karena konformitas terhadap budaya senioritas (Rivai, 2020).

Nilai organisasi 'IMPACT' menjadi budaya kerja yang berkelanjutan di PT. X, dimediasi secara positif oleh standarisasi kompetensi kepemimpinan transformasional dari para pemimpinnya. Artinya, nilai dari slogan tersebut tidak secara otomatis terwujud menjadi budaya nyata, melainkan efektivitasnya bergantung pada apakah pemimpin tersebut dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang baik atau tidak. Adanya kesenjangan antara nilai ideal perusahaan dengan realita di lapangan disebabkan oleh residu kepemimpinan transaksional dan hambatan kultural lintas generasi. Apabila standarisasi kompetensi kepemimpinan transformasional diterapkan, maka benturan generasional dan eksploitasi kerja

dapat dimitigasi, sehingga nilai 'IMPACT' dapat terimplementasi secara efektif dan berkelanjutan.

B. Strategi Komunikasi dan Kolaborasi yang Digunakan melalui Kepemimpinan Transformasional dalam Menjembatani Perbedaan Generasi di PT. X

Seorang pemimpin yang mengedepankan sinergi, saling menghormati, komunikasi, dan pendelegasian wewenang demi mencapai tujuan dari sebuah organisasi dikategorikan sebagai pemimpin transformasional. Pada kenyataannya, gaya kepemimpinan transformasional bersumber dari "*The Full-range Model of Leadership*" atau Model Kepemimpinan Rentang Penuh yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio di tahun 1994 (Valldeneu Rosell, 2022).

Berdasarkan analisis wawancara, pemimpin transformasional di PT. X menerapkan strategi komunikasi yang adaptif dan berorientasi pada pengembangan hubungan interpersonal (*individualized consideration*) melalui motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) untuk menjembatani kesenjangan antargenerasi (Roni Harsoyo, 2022). Pemimpin berusaha memposisikan perannya sebagai mentor dan penasihat yang merangkul seluruh generasi (Gen X, Millennial dan Gen Z). Melalui fungsi kepemimpinan sebagai *coach*, pemimpin transformasional di PT. X berupaya menciptakan iklim kerja yang inklusif.

Tantangan komunikasi interpersonal ini dirasakan nyata oleh informan, baik dari segi perbedaan kecepatan kerja maupun preferensi saluran komunikasi. Informan menyoroti adanya perbedaan ritme kerja dan pola komunikasi antargenerasi, sebagai contoh generasi Millennial dinilai lebih taktis dan mudah berinteraksi, sedangkan karakteristik Generasi X cenderung membutuhkan pengawasan berulang serta lebih lambat dalam merespons pesan digital.

Dalam menghadapi dinamika bersosialisasi di lingkungan kerja, strategi kolaboratif yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan anggota organisasi dari generasi yang berbeda dapat dilakukan dengan cara menyesuaikan pendekatan komunikasi berdasarkan usia lawan bicara. Lebih lanjut, pemimpin di PT. X juga menerapkan strategi komunikasi empat mata (*one-on-one*) sebagai salah satu solusi dalam mengatasi resistensi dan kecemasan komunikasi di lingkungan kerja.

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan melalui strategi komunikasi adaptif, dialog empat mata (*one-on-one*), dan fungsi pemimpin sebagai mentor atau coach berpengaruh positif dan signifikan dalam mengurangi beban psikologis lintas generasi, meningkatkan keseimbangan emosional di dalam organisasi, dan menciptakan iklim kerja inklusif yang memicu kolaborasi dinamis antara Generasi X, Millennial dan Generasi Z di PT. X. Namun, perbedaan ritme kerja, resistensi komunikasi, serta rendahnya sensitivitas budaya dan keseimbangan emosional antargenerasi secara signifikan juga dapat menjadi hambatan terhadap efektivitas kolaborasi dan komunikasi.

C. Persepsi Karyawan Terhadap Efektivitas Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil analisa wawancara dengan para informan, persepsi karyawan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan hasil yang variatif dan kompleks. Secara teoritis, kepemimpinan transformasional dinilai efektif apabila seorang pemimpin mampu membangun semangat kerja, menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan kapasitas anggotanya (Deng et al., 2023). Namun, apabila melansir jawaban dari informan di PT. X, implementasi gaya kepemimpinan tersebut masih menghadapi sejumlah tantangan instrumental, mulai dari kesenjangan komunikasi hingga bias demografis (usia dan gender).

Tantangan dalam pertimbangan individual menjadi kritik mendasar terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional, hal ini muncul dari minimnya dimensi *individualized consideration*, yaitu sebagai bentuk kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan dan kesejahteraan psikologis masing-masing individu (Suriagiri, 2020). Penuturan dari sejumlah informan menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat memiliki kemampuan mengarahkan kerja yang baik secara struktural, namun sangat lemah dalam melakukan pendekatan interpersonal.

Pengaruh persepsi karyawan terhadap efektivitas gaya kepemimpinan transformasional di PT. X dapat disebabkan oleh faktor demografis berupa gender, usia, dan generasi. Informan menyoroti adanya kesenjangan

kepemimpinan yang dipengaruhi oleh gender dan senioritas. Terdapat persepsi bahwa pemimpin laki-laki cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang otoriter, secara teoritis bertentangan dengan sifat yang gaya kepemimpinan transformasional yang demokratis dan partisipatif. Pergantian kepemimpinan dapat membawa perubahan signifikan yang menegaskan bahwa faktor gender dan perbedaan generasi memegang peran krusial dalam membentuk kenyamanan dan penerimaan budaya kerja oleh setiap anggota organisasi.

Secara komprehensif, kepemimpinan transformasional di dalam masing-masing divisi di PT. X belum sepenuhnya berjalan efektif secara merata. Walaupun fungsi pengarahan struktural dan mendorong motivasi secara umum telah berjalan, efektivitasnya terhambat oleh lemahnya pendekatan interpersonal (*intellectual stimulation*), adanya pembatasan kebebasan berpendapat/bertindak, serta hambatan sosio-demografis seperti bias gender dan resistensi antargenerasi. Untuk mencapai efektivitas yang lebih optimal, pemimpin perlu mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif, adaptif, dan lebih peka terhadap keberagaman generasi untuk kesejahteraan emosional anggotanya.

D. Mengevaluasi Efektivitas Penerapan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kolaborasi, kepercayaan, dan konsiderasi individual (Molek et al., 2023). Model konseptual dari gaya kepemimpinan transformasional mengenai keterlibatannya dalam mengelola anggota di dalam organisasi, dijelaskan bahwa bagaimana peran pemimpin memengaruhi kinerja anggotanya melalui keterlibatan sebagai mediator, pelatih (*coach*), atau fasilitator perkembangan (Park et al., 2022).

Evaluasi terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional di dalam sebuah organisasi menunjukkan dinamika yang cukup kompleks, di mana keberhasilan implementasinya bergantung pada karakteristik anggota organisasi dan kemampuan adaptasi lintas generasi (Marlius et al., 2024). Indikator konsiderasi individual (*Individual Consideration*) berfokus pada upaya pemimpin untuk bertindak sebagai mentor yang memperhatikan kebutuhan pengembangan dari anggotanya. Temuan empiris dari jawaban

para informan menunjukkan bahwa aspek ini telah diupayakan secara structural maupun personal, akomodasi karakteristik dan motivasi intrinsik diindikasikan melalui pernyataan informan bahwa pemimpin telah menyediakan ruang untuk mengembangkan diri (Roni Harsoyo, 2022).

Tantangan terbesar dalam penerapan konsiderasi individual di PT. X yaitu menjembatani kesenjangan demografis. Dalam perspektif transformasional, seorang pemimpin yang efektif harus mampu menunjukkan konsiderasi individual tanpa terjebak dalam bias generasi atau sekat senioritas (Suriagiri, 2020). Maka dari itu, praktik dari sesi *one-on-one* memiliki pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap keterikatan kerja antara anggota dengan pimpinan di dalam sebuah organisasi. Namun, kesenjangan demografis tersebut dapat memoderasi hubungan antara konsiderasi individual dan performa dari anggota, yang mana kesenjangan yang tinggi akan memperlemah pengaruh positif dari sesi *one-on-one*. Apabila sekat senioritas berhasil dijembatani, konsiderasi individual dapat diprediksi menjadi pemicu dalam menyelaraskan ekspektasi kerja lintas generasi.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan nilai bersama ‘IMPACT’ sebagai budaya kerja antargenerasi di PT. X masih menghadapi tantangan ketidakselarasan, sehingga memerlukan peran kepemimpinan transformasional yang humanis, relasional, dan adaptif untuk menjembatani ekspektasi serta memfasilitasi ruang dialog yang aman dan inklusif. Kesuksesan budaya organisasi ini tidak hanya bergantung pada pemimpin sebagai penggerak transformasi, tetapi juga pada kontribusi aktif seluruh karyawan dalam menyelaraskan gaya komunikasi lintas generasi, solusi digital, dan efisiensi teknis demi memperkuat kapabilitas kompetitif serta mencapai visi-misi perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, adapun rekomendasi kepada penelitian selanjutnya yang dapat diusulkan ialah Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*), guna menganalisis efektivitas kepemimpinan transformasional secara lebih objektif dan terukur pada karyawan lintas generasi. Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian

pada divisi lain atau industri berbeda agar temuan dapat diterapkan secara lebih luas. Penelitian selanjutnya dapat melakukan pengamatan dalam jangka waktu yang lebih panjang untuk melihat dinamika perubahan gaya kepemimpinan secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Alaslan, A., Amane, A. P. O., Suharti, B., Laxmi, & Rustandi, N. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alaslan, A., Hasan, L., Sari, M. W., Sari, V. N., & Mahaly, S. (2023). *KEPEMIMPINAN*. www.gitalentera.com
- Day, J. (2023). *BABY BOOMERS, GEN X, MILLENNIALS, AND GEN Z TEACHERS: A COMPARISON OF GENERATIONAL PREFERENCES FOR LEADERSHIP PRACTICES*.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Hasanah, J., Zainal Alim, M., Febriansyah, V., Isa Anshori, M., Ekonomi dan Bisnis, F., & Trunojoyo Madura, U. (2023). Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional: Sistematika Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 248–261. <https://doi.org/10.54066/jikma-itb.v1i4.502>
- Molek, N., Markič, M., Janežič, D., Lužar, M., & Brcar, F. (2023). Leadership Styles and Generational Differences in Manufacturing and Service Organizations. *Organizacija*, 56(3), 221–232. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0015>
- Nyamboga, T. O. (2025). *Strategic Leadership in Multigenerational Workforces: Bridging Generational Divides for Enhanced Engagement*. 19(1).
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920–936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Rafsanjani, H. (2020). *KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL*.
- Roni Harsoyo. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Suriagiri, H. (2020). *KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL*.
- Tampubolon, M. (2022). *DINAMIKA KEPEMIMPINAN*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id>
- Ultavia, A. B., Jannati, P., & Malahati, F. (2023). KUALITATIF : MEMAHAMI KARAKTERISTIK PENELITIAN SEBAGAI METODOLOGI. In *Jurnal Pendidikan Dasar* (Vol. 11, Number 2).
- Valldeneu Rosell -, M. (2022). *Contributions to research on Full-Range Leadership theory: The positive effects of Transformational Style in Multicultural and Multigenerational Teams*. <https://www.linkedin.com/in/marcvalldeneu/>
- Xiong, B., Wu, X., & Sui, Q. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090987>
- Zumitzavan, V., Prachumrasee, K., & Pathak, S. (2025). Transformational leadership cultivating innovation and transparency in local government organisations, Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(3). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100626>