

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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.

Pendekatan dinamis dari kepemimpinan transformasional juga dijelaskan oleh Ongeti et al., (2024) bahwa peran pemimpin yaitu berfokus pada menginspirasi, memotivasi, dan melibatkan individu secara intelektual, sehingga memberikan dorongan kepada anggotanya untuk mengutamakan kepentingan organisasi secara kolektif. Gaya kepemimpinan transformasional lebih menekankan kepada visi dan misi

yang mengarah kepada perubahan di masa depan, mendorong keterlibatan intelektual dan memberikan perhatian yang dipersonalisasi untuk memberdayakan anggotanya. Berdasarkan dari teori pertukaran sosial, kepemimpinan transformasional juga dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang lebih menekankan kepada kemajuan bersama dan saling mendukung antara pemimpin dan anggotanya, hal ini dapat membantu kesadaran inovatif dan semangat organisasional dari pekerja generasi baru, melalui pendekatan yang menekankan pada motivasi intrinsik, pemberdayaan psikologis, dan pencapaian tujuan bersama (Xiong et al., 2023)

Sinaga (2021) mendefinisikan bahwa seorang kepemimpinan transformasional merupakan pondasi utama seorang pemimpin untuk mampu mengoptimalkan seluruh sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, fasilitas, pendanaan, serta faktor eksternal. Melalui komponen tersebut, ikatan antara tujuan organisasi dan pemanfaatan sumber daya organisasi dapat berjalan selaras dengan target bisnis yang telah ditetapkan. Dalam implementasinya, kepemimpinan transformasional tercermin melalui beberapa indikator, yakni: memberikan inovasi dan pembaruan dalam proses kerja, menjadi teladan bagi anggotanya, mendorong peningkatan kinerja, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memberdayakan anggotanya secara aktif, serta bertindak berdasarkan sistem nilai yang dianut oleh sebuah organisasi.

Melalui konteks 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.

Informasi yang diperoleh dari survei tenaga kerja dapat digunakan untuk menganalisis distribusi usia produktif, mengidentifikasi kelompok umur yang dominan, serta menentukan tingkat partisipasi kerja (Kurniawan, 2025). Berdasarkan data yang dirilis, sebaran generasi sebagai tenaga Angkatan Kerja (AK) dibagi menjadi empat bagian, diantaranya ada Generasi Baby Boomer (1946-1964), Generasi X (1965-1980), Generasi Y/Millennial (1981-1996), dan Generasi Z (1997-2012).

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.

Analisis struktur angkatan kerja di Indonesia menunjukkan keberagaman generasi yang aktif dalam dunia kerja. Berdasarkan hal tersebut, Adapun sejumlah penelitian kini menitikberatkan pada peran kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi dinamika pangsa angkatan kerja lintas generasi, sebagaimana penelitian oleh Ibrahim et al., (2022) yaitu menyoroti pada kebaruan pengembangan model integrative yang menghubungkan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan generasi dengan fokus millennial dalam industri manufaktur era digital. Temuan menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun tidak selalu memediasi hubungan budaya organisasi maupun kepemimpinan transformasional dengan kinerja, sehingga memberikan kontribusi berbeda dari penelitian sebelumnya.

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)

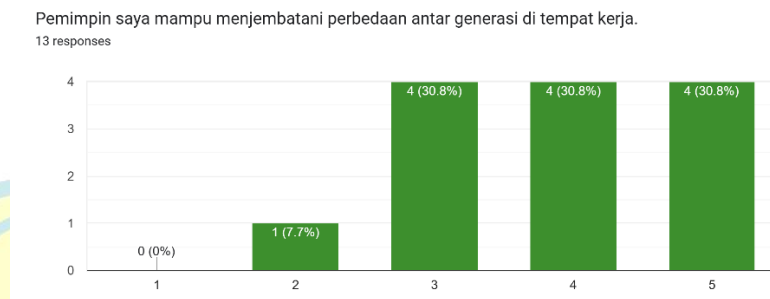
Melalui pembahasan secara ilmiah mengenai kepemimpinan transformasional tersebut, individu kerap memasuki era kerja modern yang semakin dinamis, keberagaman generasi di lingkungan organisasi menjadi tantangan sekaligus peluang bagi para pemimpin. Perbedaan gaya kerja, nilai, dan ekspektasi antargenerasi 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.

Pada implementasi program Praktik Kerja Lapangan (PKL) di PT. X, peneliti melakukan observasi pada lingkungan kerja melalui cara berkomunikasi atau interaksi antargenerasi, observasi pada pola komunikasi vertikal (atasan-bawahan) dan horizontal (antarkaryawan), observasi melalui partisipasi dalam diskusi atau

pengambilan keputusan, serta lingkungan budaya tempat bekerja selama tiga bulan terakhir. Selama tiga bulan kegiatan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di lingkungan kerja, peneliti mengidentifikasi bahwa sejumlah karyawan terdiri dari latar belakang generasi yang berbeda, hal ini kemudian diperjelas dengan fenomena sosial dari ketimpangan jarak umur dari karyawan. Mayoritas karyawan berasal dari Generasi Millennial hingga Generasi X, yang menunjukkan ketimpangan dalam pola interaksi apabila dikaitkan dengan Generasi Z sebagai entitas baru dalam dunia tenaga kerja profesional.

Setelah melaksanakan observasi terhadap dinamika lingkungan kerja, 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.

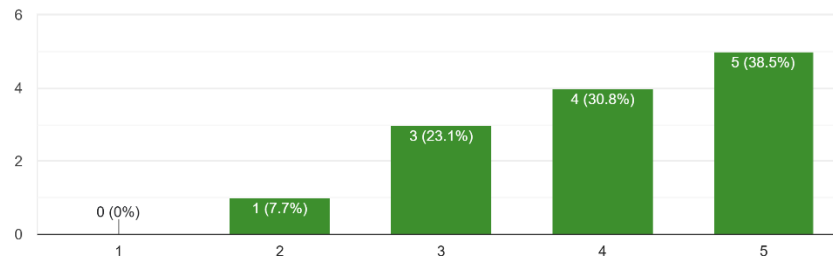
Selanjutnya peneliti melakukan pra-riset dengan melibatkan 13 responden merepresentasikan latar belakang generasi berbeda.



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.

Kepemimpinan yang ada saat ini membantu menciptakan kolaborasi antargenerasi.
13 responses



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 terbelang *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

transformatif sebagai pendekatan strategis yang mampu menjembatani kesenjangan generasi, menemukan pola kepemimpinan transformatif 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.

Merujuk pada uraian latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian lebih lanjut secara komprehensif. Ketertarikan ini muncul akibat fenomena yang teridentifikasi selama berada di lingkungan kerja, sehingga penelitian ini dilakukan dengan mengangkat judul **“Peran Kepemimpinan Transformatif pada Karyawan Lintas Generasi di PT. X”**

B. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana peran dari kepemimpinan transformasional, sebagai wadah yang inklusif dan adaptif dalam mengakomodasi karyawan lintas generasi PT. X?
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi pada karyawan lintas generasi di PT. X?
3. Apakah terdapat perbedaan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional di antara generasi yang berbeda?
4. Sejauh mana indikator kepemimpinan transformasional diterapkan oleh pimpinan di PT. X terhadap karyawan lintas generasi?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam mengakomodasi perbedaan perspektif dan memotivasi karyawan di PT. X
2. Mengidentifikasi strategi komunikasi dan kolaborasi yang digunakan melalui kepemimpinan transformasional dalam menjembatani perbedaan generasi di PT. X
3. Mengetahui persepsi karyawan dari generasi yang berbeda (Generasi X, Y, dan Z) terhadap efektivitas gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin di PT. X

4. Mengevaluasi efektivitas penerapan indikator kepemimpinan transformasional terhadap karyawan lintas generasi di PT. X

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

- a. Penelitian ini berupaya memberikan kontribusi mengenai pengembangan teori kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, dalam konteks keberagaman generasi di tempat kerja.
- b. Menambah wawasan akademik mengenai pemahaman dalam dinamika lintas generasi, dan bagaimana karakteristik generasi yang berbeda (Generasi X, Y, dan Z) merespons gaya kepemimpinan transformasional.
- c. Menjadi landasan referensi untuk peneliti selanjutnya yang berkenan mengkaji lebih dalam mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap karyawan di lingkungan kerja multigenerasi.

2. Secara Praktis

- a. Penelitian ini berpotensi kontribusi dalam penyusunan strategi komunikasi internal yang lebih efektif, dengan mempertimbangkan preferensi, gaya interaksi, dan karakteristik dari masing-masing kelompok generasi.
- b. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan dalam merancang program kepemimpinan yang relevan dengan kebutuhan karyawan lintas generasi.
- c. Memberikan data empiris dan analisis yang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang sesuai dengan pengembangan SDM secara berkelanjutan.
- d. Pemahaman mengenai peran kepemimpinan transformasional dan implementasinya terhadap karyawan lintas generasi memungkinkan perusahaan untuk membangun lingkungan kerja yang kolaboratif, produktif, dan kondusif.