



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Generasi Milenial terhadap Komitmen Organisasi Karyawan di PT Garudafood Rancaekek

Vesti Nadari Artisti*, Mega Nur Kartini

Program Studi Manajemen, Universitas Teknologi Digital, Indonesia

Email: vestinadari@digitechuniversity.ac.id*, mega10122128@digitechuniversity.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the influence of millennial generation transformational leadership on employees' organizational commitment at PT Garudafood Rancaekek Factory, where millennial managers are required to be adaptive in directing Generation Z subordinates. The research method used is quantitative descriptive and verificative. Through the Slovin formula and probability sampling technique, a sample of 100 respondents was obtained from a population of 2,206 employees. Primary data were collected using a 5-point Likert scale questionnaire and analyzed using simple linear regression and t-test via SPSS software. The results show that the transformational leadership style of the millennial generation is in the good category and has a positive and significant partial effect on employees' organizational commitment ($t_{\text{statistic}} = 6.197 > t_{\text{table sig}} < 0.05$). Based on the coefficient of determination analysis, the contribution of millennial generation transformational leadership to employees' organizational commitment is 29.2%, while the remaining 70.8% is explained by other variables outside this research model. Practically, the results of this study can serve as a reference for company management in formulation inclusive leadership strategies to increase loyalty and reduce turnover rates among the young workforce.*

Keywords: *Employees, Generation Z, Millennial Generation, Organizational Commitment, Transformational Leadership.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional generasi milenial terhadap komitmen organisasi karyawan di PT Garudafood Pabrik Rancaekek, di mana manajer milenial dituntut adaptif dalam mengarahkan bawahan dari Generasi Z. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dan verifikatif. Melalui rumus Slovin dan teknik *probability sampling*, diperoleh sampel sebanyak 95 responden dari populasi 2.206 karyawan. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan regresi linear sederhana serta uji t melalui perangkat luar SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional generasi milenial berada pada kategori baik dan berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasi karyawan $t_{\text{hitung}} = 6,197 > t_{\text{tabel sig}} < 0,05$). Berdasarkan analisis koefisien determinasi, kontribusi pengaruh kepemimpinan transformasional generasi milenial terhadap komitmen organisasi karyawan adalah sebesar 29,2%, sedangkan sisanya 70,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi manajemen dalam menyusun strategi kepemimpinan inklusif untuk meningkatkan loyalitas dan menekan angka *turnover* angkatan kerja muda.

Kata kunci: Generasi Milenial, Generasi Z, Karyawan, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan aset strategis utama bagi setiap organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif, terutama di tengah ketatnya persaingan industri makanan dan minuman. Salah satu indikator keberhasilan pengelolaannya adalah terciptanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri setiap karyawan. Menurut

Received: June 22, 2026; Revised: June 28, 2026; Accepted: July 04, 2026; Published: August 31, 2026

*Corresponding author, e-mail address

Allen dan Meyer dalam (Mardikaningsih 2020), komitmen ini terdiri dari tiga pilar utama, yaitu komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif. Di lingkungan kerja yang dinamis, kepemimpinan menjadi faktor penentu untuk mempertahankan loyalitas tersebut, di mana gaya kepemimpinan transformasional dinilai paling relevan untuk memotivasi karyawan melampaui harapan melalui stimulasi intelektual dan pertimbangan individual (Wahyuningdias et al., 2022).

Saat ini, tantangan kepemimpinan semakin kompleks akibat pergeseran demografi angkatan kerja yang didominasi oleh generasi muda. Fenomena tersebut tercermin secara signifikan pada PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Pabrik Rancaekek, di mana total populasi tenaga kerja di unit PT Garudafood, TRIANS, dan Beryl mencapai 2.206 orang. Berdasarkan data observasi internal tahun 2026, terjadi struktur organisasi baru di mana Generasi Milenial (lahir 1981-1996) yang menempati posisi manajerial sebesar 35,5% harus memimpin karyawan operasional yang didominasi oleh Generasi Z (lahir 1997-2012) sebesar 58,8%. Karakter antargenerasi yang berbeda dalam hal etos dan komunikasi ini berpotensi memicu ketegangan jika tidak dikelola dengan tepat (Kinger, 2022).

Meskipun topik ini sering diteliti, terdapat beberapa celah riset (*research gap*) yang mendasari urgensi kajian ini. Pertama, adanya kesenjangan hasil (*inconsistency gap*) mengenai apakah faktor kepemimpinan mampu mengungguli dominasi faktor transaksional seperti kompensasi di sektor manufaktur. Kedua, terdapat kesenjangan konteks (*contextual gap*) karena riset terdahulu lebih banyak berfokus pada sektor jasa atau perbankan daripada industri manufaktur padat karya. Ketiga, terdapat kesenjangan demografi (*generational gap*) karena masih terbatasnya kajian spesifik yang membedah efektivitas interaksi "Milenial Memimpin Gen Z". Oleh karena itu, penelitian kuantitatif ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional generasi milenial terhadap komitmen organisasi karyawan di PT Garudafood Rancaekek.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Secara konseptual, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara

efektif dan efisien. Sebagai salah satu cabang utama, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfokus spesifik pada pengelolaan tenaga kerja secara strategis. (Purwanto et al. 2024) menekankan bahwa MSDM mengintegrasikan berbagai praktik operasional seperti perencanaan, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hingga manajemen kinerja untuk meningkatkan produktivitas serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Melalui implementasi fungsi MSDM yang optimal, organisasi dapat menyelaraskan kebutuhan pengembangan karier individu dengan sasaran strategis bisnis demi tercapainya keunggulan kompetitif.

Kepemimpinan Transformasional Generasi Milenial

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pengikut untuk melampaui standar kinerja standar serta mengutamakan kepentingan bersama. (Kehista et al. 2024) menguraikan bahwa pendekatan ini berfokus pada perubahan budaya organisasi dan peningkatan kepercayaan diri anggota tim. Ditinjau dari perspektif generasi, karakteristik pemimpin milenial yang adaptif, komunikatif, dan akrab dengan teknologi digital membawa pola pendekatan yang lebih modern, fleksibel, dan partisipatif. Mengacu pada konsep Robbins dalam (Gemilang 2026), efektivitas gaya kepemimpinan ini diukur melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*).

Komitmen Organisasi Karyawan

Komitmen organisasi merepresentasikan bentuk keterikatan psikologis dan loyalitas karyawan yang tecermin melalui kesediaan memberikan kontribusi optimal demi pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Dimas et al. 2022), komitmen mencakup aspek emosional dan sikap kerja yang menentukan keputusan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi. Berdasarkan model Allen dan Meyer, komitmen organisasi dibentuk oleh tiga dimensi utama, yaitu: (1) komitmen afektif, yang berakar pada keterikatan emosional dan keselarasan nilai; (2) komitmen berkelanjutan, yang didasarkan pada pertimbangan rasional atas untung-rugi secara finansial maupun karier; dan (3) komitmen normatif, yang bersumber dari kewajiban moral untuk tetap setia pada perusahaan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Hubungan teoretis antarperspektif menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional berkorelasi kuat dengan peningkatan komitmen kerja. Penelitian terdahulu oleh (Putera et al. 2024) dan (Marlius & Melaguci 2024) membuktikan bahwa pengaruh ideal dan motivasi inspirasional yang ditunjukkan oleh pemimpin mampu menumbuhkan rasa bangga dan keterikatan emosional, yang secara langsung memperkuat komitmen afektif karyawan. Lebih lanjut, hasil studi (Srilestari & Kunci 2023) menunjukkan bahwa pemberian stimulasi intelektual serta perhatian individual menciptakan ruang bagi karyawan untuk berkembang, dihargai, dan memiliki tanggung jawab moral yang lebih tinggi (komitmen normatif).

Dalam konteks lingkungan multigenerasi, karakter pemimpin milenial yang terbuka dan kolaboratif dinilai sangat relevan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia. Melalui sintesis teori dan ulasan empiris tersebut, landasan penelitian ini mengarah pada premis bahwa penguatan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang diadopsi oleh generasi milenial akan menjadi stimulus yang mendorong peningkatan komitmen organisasi karyawan secara menyeluruh, baik dari aspek afektif, berkelanjutan, maupun normatif.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausalitas yang menekankan pada pengumpulan serta analisis data numerik untuk menguji pengaruh hubungan antarvariabel secara statistik. Lokus yang ditetapkan sebagai objek penelitian adalah PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Pabrik Rancaekek, Jawa Barat, yang merupakan salah satu fasilitas produksi strategis industri barang konsumsi cepat saji (*Fast Moving Consumer Goods*).

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi sasaran dalam penelitian ini bersifat heterogen, dibatasi secara spesifik (*purposive target*) pada karyawan yang bekerja di bawah supervisi langsung dari atasan atau manajer bergenerasi Milenial, dengan total populasi (*N*) sebanyak 2.206 orang (terdiri dari 59,2% Generasi Z, 35,2% Generasi Milenial, dan 5,6% Generasi X). Ukuran sampel ditentukan menggunakan

Rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan yang menghasilkan jumlah minimal 95 responden. Penarikan sampel dari populasi heterogen berstrata ini dilakukan melalui teknik *Proportional Stratified Random Sampling* untuk menjamin keterwakilan yang proporsional dari setiap tingkatan generasi.

Operasionalisasi Variabel dan Instrumen Penelitian

Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan mengaplikasikan Skala Likert 5 poin (skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju hingga skor 5 untuk Sangat Setuju). Penelitian ini melibatkan dua variabel utama:

1. Variabel Independen (*X*): Kepemimpinan Transformasional Generasi Milenial, diukur melalui empat dimensi operasional adaptasi model Bass dan Avolio, yaitu Kharisma (*Idealized Influence*), Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), dan Perhatian Individual (*Individualized Consideration*).
2. Variabel Dependen (*Y*): Komitmen Organisasi Karyawan, diukur melalui tiga dimensi utama model Allen dan Meyer, meliputi Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*), dan Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Selain kuesioner, data pendukung dihimpun melalui observasi terstruktur terhadap aktivitas organisasi serta studi dokumentasi arsip internal perusahaan. Sebelum analisis utama, instrumen diuji menggunakan Uji Validitas (*Bivariate Pearson Correlation*) dengan kriteria valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, serta Uji Reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) dengan kriteria andal memenuhi ambang batas minimal $\geq 0,7$.

Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Seluruh proses komputasi data dalam penelitian ini diolah menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS. Persyaratan ekonometrika dipenuhi terlebih dahulu melalui Uji Asumsi Klasik yang mencakup Uji Normalitas (*One-Sample Kolmogorov-Smirnov*) dengan batas signifikansi $> 0,05$ dan Uji Linearitas (*Deviation from Linearity*) dengan taraf $\alpha = 0,05$.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan Analisis Regresi Linear Sederhana yang bersandar pada metode kuadrat terkecil (*Ordinary Least Squares*) untuk mengukur arah dan kekuatan hubungan fungsional antarvariabel melalui model matematika $Y = a + bX$. Selanjutnya, dilakukan analisis Koefisien Determinasi (r^2) untuk memprediksi persentase besaran pengaruh variabel X terhadap variabel Y . Keputusan akhir mengenai diterima atau ditolaknya hipotesis kausalitas secara parsial diambil berdasarkan hasil Uji t dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, di mana nilai $p\text{-value} < 0,05$ menunjukkan adanya pengaruh nyata dan signifikan dari Kepemimpinan Transformasional Generasi Milenial terhadap Komitmen Organisasi Karyawan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Aktivitas Pengumpulan Data dan Gambaran Umum Objek

Proses pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilaksanakan selama rentang waktu tahun 2026. Lokasi penelitian ditetapkan secara spesifik di PT Garudafood Putra Putri Jaya Tbk Pabrik Rancaekek, Jawa Barat. Kuesioner disebar secara terstruktur kepada karyawan yang bekerja di bawah supervisi langsung dari atasan atau manajer bergenerasi Milenial. Dari keseluruhan instrumen yang disebar, sebanyak 95 kuesioner berhasil dikumpulkan kembali secara lengkap dan dinyatakan memenuhi syarat untuk masuk ke dalam tahapan analisis data berikutnya.

Hasil Analisis Data

Hasil pengolahan statistik deskriptif dan inferensial disajikan secara bertingkat di bawah ini guna memberikan gambaran komprehensif mengenai profil subjek penelitian serta pemenuhan uji hipotesis.

Karakteristik Demografis Responden

Profil responden diklasifikasikan berdasarkan tiga karakteristik utama jenis kelamin, usia, dan masa kerja untuk memberikan gambaran objektif mengenai subjek penelitian.

Tabel 1. Komposisi Profil Demografis Responden ($N = 95$)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	48	50,5
	Perempuan	47	49,5
Usia	< 25 Tahun	23	24,2
	25 – 30 Tahun	19	20,0
	31 – 35 Tahun	15	15,8
	> 35 Tahun	38	40,0
Lama Bekerja	< 1 Tahun	9	9,5
	1 – 3 Tahun	23	22,1
	4 – 6 Tahun	17	14,7
	> 6 Tahun	46	53,7

Sumber: Pengolahan Data Primer (2026)

Berdasarkan Tabel 1, distribusi jenis kelamin responden menunjukkan proporsi yang berimbang antara laki-laki (50,5%) dan perempuan (49,5%). Ditinjau dari aspek usia, kelompok pekerja didominasi oleh karyawan berusia di atas 35 tahun (40%) serta kelompok muda di bawah 25 tahun (24,2%). Sementara itu, karakteristik masa kerja menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan senior dengan durasi kerja lebih dari 6 tahun (53,7%), disusul oleh kelompok masa kerja 1–3 tahun (22,1%).

Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan estimasi model regresi, data penelitian dipastikan telah memenuhi persyaratan asumsi dasar ekonometrika melalui serangkaian pengujian berikut:

- Uji Normalitas: Berdasarkan hasil uji statistik *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*, diperoleh nilai signifikansi residual sebesar 0,071. Karena nilai probabilitas tersebut lebih besar dari taraf kesalahan standar ($p > 0,05$), maka disimpulkan bahwa komponen residual dari model regresi berdistribusi normal.
- Uji Linearitas: Hasil pengujian linearitas menghasilkan nilai *Deviation from Linearity* sebesar 0,264 ($p > 0,05$). Angka ini membuktikan bahwa hubungan fungsional antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat linear secara signifikan.

Analisis Regresi Linear Sederhana dan Uji Hipotesis

Pengukuran pengaruh kausalitas antarvariabel dilakukan menggunakan metode kuadrat terkecil (*Ordinary Least Squares*). Berdasarkan hasil komputasi, diperoleh parameter persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 24,196 + 0,449X$$

Nilai konstanta sebesar 24,196 mencerminkan tingkat komitmen organisasi karyawan apabila kepemimpinan transformasional milenial bernilai konstan atau nol. Koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,449 menunjukkan hubungan yang searah, yang bermakna bahwa setiap peningkatan satu satuan pada gaya kepemimpinan transformasional generasi milenial akan menaikkan nilai komitmen organisasi karyawan sebesar 0,449 satuan.

Pengujian signifikansi secara parsial dilakukan melalui Uji t dengan membandingkan nilai probabilitas terhadap taraf kekeliruan $\alpha = 0,05$. Hasil analisis statistik menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 6,193 dengan angka signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Karena nilai probabilitas berada jauh di bawah ambang batas 0,05, maka Hipotesis Nol (H_0) ditolak dan Hipotesis Alternatif (H_1) diterima. Temuan ini membuktikan secara ilmiah bahwa Kepemimpinan Transformasional Generasi Milenial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan di PT Garudafood Rancaekek.

Besaran kontribusi dari variabel bebas ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,292. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional generasi milenial memberikan kontribusi pengaruh sebesar 29,2% terhadap variasi komitmen organisasi karyawan, sedangkan sisanya sebesar 70,8% dijelaskan oleh faktor-faktor eksternal lain di luar model penelitian ini.

Pembahasan dan Implikasi

Bagian pembahasan ini menguraikan makna hasil pengujian, jalinan konseptualnya dengan teori makro, komparasi empiris dengan studi terdahulu, serta dampak terapannya pada organisasi.

Keterkaitan Hasil dengan Konsep Dasar

Temuan bahwa kepemimpinan transformasional milenial berpengaruh signifikan memperkuat relevansi teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis dalam mengelola loyalitas karyawan di industri manufaktur. Berdasarkan sebaran indikator deskriptif, dimensi kharisma (*idealized influence*) serta motivasi inspiratif (*inspirational motivation*) dari para pemimpin muda dinilai sangat dominan. Karakteristik milenial yang terbuka, adaptif, dan komunikatif mampu mereduksi batasan hierarki yang kaku pada lingkungan pabrik, sehingga memicu keterikatan emosional (komitmen afektif) serta kewajiban moral (komitmen normatif) bawahan untuk bertahan di perusahaan.

Kesesuaian dan Pertentangan dengan Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian ini terbukti konsisten dan mendukung khazanah empiris dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Putera et al. 2024) serta (Marlius & Melaguci 2024), yang menegaskan bahwa stimulus dimensi kepemimpinan transformasional secara efektif berkorelasi positif dalam memicu keterikatan psikologis karyawan. Selain itu, temuan ini sejalan dengan argumen (Srilestari & Kunci 2023) bahwa penyediaan perhatian individual (*individualized consideration*) dan stimulasi intelektual menciptakan kepuasan kerja yang bermuara pada stabilitas loyalitas organisasi. Tidak ditemukan adanya pertentangan arah hasil antara penelitian ini dengan teori-teori mapan yang diacu.

Implikasi Teoritis dan Terapan

- a. Implikasi Teoritis: Riset ini memperkaya literatur perilaku organisasi terkait implementasi gaya kepemimpinan kontemporer lintas generasi, khususnya perilaku pemimpin milenial saat mengelola karyawan di sektor industri barang konsumsi cepat saji (*Fast Moving Consumer Goods*).
- b. Implikasi Terapan: Bagi manajemen PT Garudafood Rancaekek, hasil riset menjadi rekomendasi strategis untuk mempertahankan investasi pada program pengembangan kapasitas pemimpin muda melalui pelatihan manajerial terstruktur di rantai produksi. Namun, mengingat kontribusi variabel kepemimpinan berada pada angka 29,2%, manajemen disarankan untuk turut

mengeksplorasi faktor dominan lainnya guna memaksimalkan sisa ruang sebesar 70,8%, seperti penyempurnaan sistem kompensasi, keadilan lingkungan kerja, kepuasan kerja, maupun program keseimbangan hidup dan kerja (*work-life balance*).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan analisis data yang mendalam, penelitian ini berhasil menjawab rumusan masalah mengenai dinamika hubungan kepemimpinan lintas generasi di lingkungan industri. Kesimpulan pertama menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh generasi milenial di PT Garudafood Rancaekek secara kumulatif berada pada kategori sangat tinggi. Para karyawan menilai bahwa para manajer dan supervisor muda telah menjalankan peran kepemimpinannya dengan sangat baik, khususnya melalui pemberian motivasi inspirasional, komunikasi dua arah yang efektif, stimulasi intelektual yang mendorong gagasan baru, serta perhatian individual yang suportif. Sejalan dengan hal tersebut, kesimpulan kedua membuktikan bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan juga berada dalam kategori sangat tinggi. Kondisi ini tecermin dari kuatnya keterikatan emosional (afektif), adanya keselarasan nilai pribadi dengan tujuan perusahaan, tingginya rasa tanggung jawab moral, kebanggaan terhadap instansi, serta besarnya keinginan karyawan untuk tetap bertahan dan mengabdikan diri di perusahaan.

Pada kesimpulan inti secara inferensial, analisis regresi linier sederhana membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional generasi milenial berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasi karyawan di PT Garudafood Rancaekek. Hubungan yang searah ini bermakna bahwa setiap peningkatan efektivitas gaya kepemimpinan transformasional yang diadopsi oleh manajer milenial secara nyata akan memperkuat loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil pengujian statistik, variabel kepemimpinan transformasional milenial memberikan kontribusi pengaruh sebesar 29,2% terhadap variasi komitmen organisasi karyawan dengan arah pengaruh yang kuat. Sementara itu, sisa variasi komitmen sebesar 70,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Hasil penolakan hipotesis nol didasarkan secara jujur pada

fakta empiris angka signifikansi yang berada jauh di bawah ambang batas kesalahan serta nilai koefisien regresi yang meyakinkan.

Saran dan Keterbatasan

Bertumpu pada kesimpulan yang diperoleh, diajukan beberapa rekomendasi praktis bagi manajemen PT Garudafood Rancaekek untuk menentukan tindakan strategis ke depan. Pihak manajemen puncak disarankan untuk terus mempertahankan dan mengoptimalkan gaya kepemimpinan yang terbuka dan adaptif ini, terutama karena mayoritas tenaga kerja operasional pabrik saat ini didominasi oleh Generasi Z. Pola interaksi di mana pemimpin milenial memposisikan diri sebagai rekan kerja sekaligus mentor yang suportif terbukti efektif meminimalkan ketegangan lintas generasi dan menekan angka perputaran karyawan (*turnover*). Selanjutnya, guna meningkatkan aspek stimulasi intelektual secara berkelanjutan, manajemen disarankan menyelenggarakan pelatihan formal mengenai kepemimpinan secara berkala agar kompetensi transformasional yang sudah ada dapat diwariskan dengan baik kepada jajaran di bawahnya, sekaligus menjalankan program *suggestion system* secara aktif untuk menampung ide kreatif karyawan lantai produksi. Terakhir, menyikapi besarnya kontribusi faktor luar yang mencapai 70,8%, divisi *Human Capital General Affairs* (HCGA) diharapkan tidak hanya berfokus pada aspek kepemimpinan, melainkan perlu mengevaluasi faktor pendukung komitmen lainnya, seperti kepuasan kompensasi, keadilan prosedural, program pengembangan karier yang jelas, serta kenyamanan lingkungan fisik tempat kerja yang aman dan sehat.

Di samping saran praktis, penelitian ini juga memiliki keterbatasan objektif yang melandasi rekomendasi teoretis bagi peneliti di masa yang akan datang. Penelitian ini terbatas pada ruang lingkup variabel yang tunggal serta ukuran sampel yang relatif terbatas yaitu 95 responden lintas unit. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas model penelitian dengan menambahkan variabel independen, moderasi, atau mediasi lainnya yang relevan dalam studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), seperti kepuasan kerja, *organizational justice*, kompensasi non-moneter, ataupun *Green HRM* yang memiliki potensi kuat dalam menjaga retensi karyawan. Selain itu, peneliti mendatang juga sangat disarankan untuk memperluas karakteristik sampel dan objek riset dengan mengambil jumlah sampel yang lebih besar serta mengombinasikannya dengan metode pengumpulan data campuran (*mixed methods*). Pendekatan tersebut akan membantu memberikan analisis kualitatif yang lebih

mendalam mengenai fenomena benturan budaya kerja nyata yang terjadi antara manajer bergenerasi Milenial dan staf operasional bergenerasi Z pada skala industri manufaktur yang

DAFTAR REFERENSI

- Afifah, A. Z., Nupus, H., Maizia, K. K., Marsela, S., Hidayatullah, R., & Harmonedi, H. (2025). Analisis instrumen penelitian pendidikan (uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian). *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 3(2), 780–789. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i2.1070>
- Chandra, Y. I., Kosdiana, & Riastuti, M. (2022). Aplikasi perhitungan statistik koefisien regresi korelasi linier untuk produksi minyak dan gas bumi. *Jurnal Esensi Infokom*, 6(2), 19–25.
- Desto, A., Nasser, E., Widjaja, Y. R., Antapani, A., Terusan, J., No, S., & Kiaracandong, K. (2024). Gaya kepemimpinan adaptif untuk generasi milenial Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 2(4).
- Dimas, R., Priharti, V., & Marjati, R. (2022). Komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, 9(3), 45–59. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v9i3.481>
- Dui, P. T., & Unggul, E. S. A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada divisi produksi. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 2038–2050.
- Kehista, A. P., Faeni, D. P., & Fikri, A. W. (2024). Pengaruh konsep green human resources management, kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi praktik implementasi green human resources management PT XX. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 5(2).
- Kent, M., & Darmasetiawan, N. K. (2023). Kepemimpinan transformasional milenial lintas generasi pada perusahaan ekonomi biru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Ekonomi Jawa Timur*, 10(3), 2431–2444. <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i2.9080>
- Kerja, L., Kepuasan, D. A. N., Terhadap, K., Aneka, C. V., & Industri, M. (2023). Komitmen organisasi pada karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(1), 122–130.
- Kinger, N. (2022). Generational differences in team work, work life balance and job stress. *Journal of Management Research*, 3(1), 147–153.
- Krisnawati, E., Artanti, K. D., & Umar, N. H. (2024). Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dukungan suami terhadap hambatan penggunaan metode kontrasepsi jangka panjang pada multipara akseptor aktif di Surabaya. *Media Gizi Kesmas*.
- Marlius, D., & Melaguci, R. A. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen. *Jurnal Riset Manajemen*, 17(2), 1168–1180.

- Negara, I. A. (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Jurnal Publik*, 2(1).
- Putera, H., Daeli, D., Alexander, T., Amzul, A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., ... & Manufaktur, P. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 404–419.
- Rizal, M., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. *Jurnal Manajemen*, 5(3), 1126–1140.
- Rubina, R., Seswandi, A., & Zargustin, D. (2024). Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 133–147.
- Sari, R. R., Ariyani, R., & Amanda, M. (2024). Study literatur: Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Kontemporer*, 5(4).
- Sholihah, S. M., dkk. (2023). Konsep uji asumsi klasik pada regresi linier berganda. *Jurnal Riset Accounting Soedirman*, 2(2), 102–110. <https://doi.org/10.32424/1.jras.2023.2.2.10792>
- Srilestari, N. A., & Kunci, K. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Kota Woodcraft Furniture Jepara. *Jurnal Riset Manajemen*, 6(2), 1806–1812.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Evaluasi validitas dan reliabilitas instrumen penelitian kuantitatif: Sebuah studi pustaka. *Journal of Education Research*, 5(4), 5599–5609.
- Sutrisno, D. M., Herwanto, D., & Wahyudin, W. (2022). Analisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ di Karawang. *Jurnal Teknik Industri: Jurnal Hasil Penelitian dan Karya Ilmiah dalam Bidang Teknik Industri*, 8(2), 91–97.