

PENGARUH LEADERSHIP GAP SYNDROME TERHADAP MOTIVASI TENAGA KERJA MULTIGENERASI

Shierly Wijaya
Univesitas Pradita
shierly.wijaya@pradita.ac.id

The telecommunications industry in Indonesia, dominated by Generations Y and Z, is confronted with a deficiency in leadership abilities, resulting in a leadership gap. The presence of many generations in the workforce leads to a variety of values and communication styles, which intensify conflict. This research investigates the impact of adaptive leadership, emotional intelligence, and managerial ability on the leadership gap syndrome within the multigenerational workforce of a telecommunications company in Indonesia. In a quantitative approach, data was collected from approximately 128 employees of PT XYZ. The study employs a convenience sampling method and utilizes SmartPLS version 4.0.9.6 for analysis. The findings revealed a significant negative relationship between adaptive leadership and the leadership gap syndrome, emphasizing the importance of leaders being adaptable. Emotional intelligence showed a weak or non-significant association with the syndrome, suggesting a nuanced relationship. Managerial ability demonstrated a negative association with the leadership gap syndrome, supporting the idea that competent managers can bridge leadership gaps. While the leadership gap syndrome did not directly impact multigenerational workforce motivation, leadership adaptability, emotional intelligence, and managerial ability positively influenced motivation through their effects on the syndrome.

Keywords: *Adaptive Leadership, Emotional Intelligence, Managerial Ability, Leadership Gap Syndrome Multigenerational Workforce Motivation.*

ABSTRAK

Industri telekomunikasi di Indonesia yang didominasi oleh Generasi Y dan Z dihadapkan pada kurangnya kemampuan kepemimpinan sehingga menimbulkan kesenjangan kepemimpinan. Kehadiran banyak generasi dalam dunia kerja menimbulkan beragam nilai dan gaya komunikasi, sehingga memperparah konflik. Penelitian ini menyelidiki dampak kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan kemampuan manajerial terhadap sindrom kesenjangan kepemimpinan pada tenaga kerja multigenerasi di sebuah perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Dalam pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari sekitar 128 karyawan PT XYZ. Penelitian ini menggunakan metode *convenience sampling* dan menggunakan SmartPLS versi 4.0.9.6 untuk analisis. Temuan ini mengungkapkan

adanya hubungan negatif yang signifikan antara kepemimpinan adaptif dan sindrom kesenjangan kepemimpinan, yang menekankan pentingnya pemimpin yang mampu beradaptasi. Kecerdasan emosional menunjukkan hubungan yang lemah atau tidak signifikan dengan sindrom tersebut, sehingga menunjukkan adanya hubungan yang berbeda. Kemampuan manajerial menunjukkan hubungan negatif dengan sindrom kesenjangan kepemimpinan, mendukung gagasan bahwa manajer yang kompeten dapat menjembatani kesenjangan kepemimpinan. Meskipun sindrom kesenjangan kepemimpinan tidak berdampak langsung terhadap motivasi tenaga kerja multigenerasi, kemampuan beradaptasi kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap motivasi melalui pengaruhnya terhadap sindrom tersebut.

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Kecerdasan Emosional, Kemampuan Manajerial, Leadership Gap Syndrome Motivasi Tenaga Kerja Multigenerasi.

PENDAHULUAN

Sektor telekomunikasi di Indonesia merupakan industri yang dinamis dan berkembang pesat sehingga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian negara. Pada tahun 2023, sektor ini memberikan kontribusi sebesar 748,75 triliun rupiah terhadap produk domestik bruto (PDB) negara dan memiliki pasar bernilai miliaran dolar (Statista, 2023). Pertumbuhan ini tidak mengherankan mengingat meningkatnya permintaan akan data dan layanan sehingga menjadi bernilai tambah, yang diperkirakan akan mendorong ekspansi lebih lanjut di sektor ini (Statista, 2023). Menurut Laporan Intelijen Negara Operator Telekomunikasi Indonesia tahun 2023, industri telekomunikasi dicirikan oleh tingkat fragmentasi yang tinggi, dengan pemain utama seperti Telkom Indonesia, Indosat Ooredoo, XL Axiata, Smartfren Telecom, dan Tri Indonesia mendominasi pasar. Tiga operator seluler teratas, yaitu Telkomsel, Indosat Ooredoo, dan XL Axiata, secara kolektif menguasai 88,9% total langganan seluler pada tahun 2022. Dominasi beberapa pemain ini menghadirkan peluang sekaligus tantangan bagi industri ini. Industri telekomunikasi di Indonesia, seperti banyak industri lainnya, menghadapi permasalahan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam, terutama ketika Generasi Y (Milenial) dan Generasi Z memasuki dunia kerja. Menurut Deloitte Indonesia (2019), meningkatnya dominasi generasi milenial dalam campuran demografi menghadirkan tantangan sekaligus peluang bagi negara, sehingga menekankan perlunya semua pihak, termasuk pemerintah dan para pemimpin dunia

usaha, untuk mempersiapkan diri menghadapi pergeseran demografi ini (Deloitte Indonesia, 2019). Meskipun mengenali perbedaan generasi memberikan pengetahuan yang berharga, hal ini penting untuk mendekati karyawan sebagai individu yang berbeda. Di dunia yang terdigitalisasi, kepemimpinan dihadapkan pada tantangan baru seiring dengan terbentuknya teknologi digital dalam organisasi, lingkungan kerja, dan proses. Para pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan mereka terhadap perubahan-perubahan ini untuk menjaga efektivitas organisasi. Menurut Afriansyah (2019) namun kehadiran angkatan kerja multigenerasi dapat menimbulkan sebagai Sindrom Kesenjangan Kepemimpinan Tenaga Kerja Multigenerasi. Hal ini mengacu pada kondisi dimana terdapat jarak yang signifikan antara pemimpin dan bawahannya karena variasi keterampilan dan kemampuan yang berkaitan dengan usia. Kesenjangan ini terutama terlihat antara generasi milenial dan generasi yang lebih tua. Mengatasi kesenjangan kepemimpinan ini sangat penting bagi organisasi yang ingin sukses dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Pemimpin juga harus menyadari beragamnya kebutuhan anggota timnya dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Kehadiran tenaga kerja multigenerasi menambah kompleksitas dinamika organisasi, sehingga memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam membentuk budaya organisasi, memotivasi karyawan, dan memastikan keberhasilan dalam menghadapi lanskap bisnis yang terus berkembang. Mengenali dan mengatasi kesenjangan kepemimpinan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Menurut data Badan Pusat Statistik tahun 2020, Generasi Y (lahir 1981–1996) dan Generasi Z (lahir 1997–2012) merupakan dua segmen demografi terbesar di Indonesia. Generasi Y berjumlah 69,70 juta orang atau 25,80% dari jumlah penduduk, sedangkan Generasi Z berjumlah sekitar 71,50 juta orang atau setara dengan 26,46% dari total penduduk (BPS, 2020). Indonesia memiliki infrastruktur telekomunikasi yang mapan, dengan lebih dari 100.000 menara seluler yang tersebar di seluruh negeri. Hal ini telah memfasilitasi penyebaran jaringan 4G, menyediakan konektivitas internet ke lebih dari 94% wilayah perkotaan di Indonesia (Statista, 2023). PT XYZ adalah penyedia jaringan dan telekomunikasi terkemuka di Indonesia. Mayoritas dimiliki oleh pemerintah

Indonesia, dan perusahaan ini menguasai pangsa pasar antara 45-50% pelanggan telepon seluler di Indonesia (Indonesia Investments, 2024). Pada akhir tahun 2022, PT XYZ menguasai 49,5% pangsa pasar jaringan seluler di Indonesia (Statista, 2023). Didirikan pada 24 September 1991 dan resmi tercatat di bursa efek pada 14 November 1995, PT XYZ termasuk salah satu perusahaan Indonesia terbesar dalam hal kapitalisasi pasar. Berdasarkan penelitian saat ini, 77% organisasi merasakan adanya defisit kepemimpinan, sementara hanya 10% CEO yang merasa bahwa aktivitas pengembangan kepemimpinan mereka tidak memadai. Seiring dengan kemajuan pesat dalam industri, terdapat kelangkaan keterampilan yang mengakibatkan apa yang disebut "sindrom kesenjangan kepemimpinan". Generasi Y, termasuk generasi Milenial, menghargai pengakuan dan kepuasan pribadi dibandingkan keuntungan finansial yang besar dan lebih memilih pekerjaan jarak jauh (Hewlett, Sherbin, dan Sumberg, 2009). Sebaliknya, Generasi Z menghargai otonomi sosial dan dedikasi terhadap dampak sosial yang baik, sehingga menimbulkan masalah besar bagi para pemimpin dalam mengelola ekspektasi dan gaya kerja yang beragam (Cynthia Astari, 2021). Keberadaan angkatan kerja multigenerasi memperburuk kesenjangan kepemimpinan, karena setiap kelompok umur membawa nilai-nilai, gaya komunikasi, etika kerja, dan harapan yang berbeda. Variasi ini, meskipun baik akan tetapi menghasilkan "sindrom kesenjangan kepemimpinan", yaitu konflik yang muncul akibat variasi ide, gaya komunikasi, dan etos kerja, sehingga menyulitkan kepemimpinan yang efektif (Castillo & Trinh, 2019). Untuk mengatasi kesenjangan kepemimpinan dalam angkatan kerja multigenerasi, kecerdasan emosional harus dikembangkan, gaya kepemimpinan adaptif dan kompetensi manajemen yang harus diperkuat. Agar berhasil beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan keragaman generasi di tempat kerja, para pemimpin harus mengubah taktik dan tujuan mereka, menekankan kesadaran diri untuk menyelesaikan perbedaan (Castillo & Trinh, 2019). Kepemimpinan adaptif, seperti yang dijelaskan oleh paradigma kepemimpinan alostatik (Mokhber et al., 2018), sangat penting bagi pemimpin yang harus menegosiasikan perubahan tuntutan lingkungan organisasinya. Para pemimpin harus menyesuaikan metode dan rencana mereka untuk merespons kemajuan teknologi dan keragaman generasi di tempat kerja dengan tepat.

Kecerdasan emosional (EI) diperlukan bagi para pemimpin untuk menghadapi kesulitan tenaga kerja multigenerasi, termasuk mengidentifikasi dan mengatur emosi diri sendiri dan orang lain (LaCivita, 2020). Pemimpin dengan EI tinggi dapat meningkatkan komunikasi, kerja sama, dan resolusi konflik, sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan lintas generasi. Kemampuan manajerial sangat penting, karena manajer yang terampil dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Motivasi tenaga kerja multigenerasi di industri telekomunikasi dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti upaya pelatihan, keragaman, kesetaraan, inklusi dan preferensi komunikasi. Menurut laporan dari Robert Half, memahami apa yang memotivasi setiap generasi dapat membantu perusahaan merekrut, mengelola, dan mempertahankan tim yang kuat secara efektif. Laporan ini menyoroti bahwa memberikan kesempatan bagi karyawan di semua tingkatan untuk mempelajari keterampilan baru, mengikuti perkembangan teknologi, dan mengeksplorasi jalur karier berbeda di perusahaan sangatlah penting. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa melibatkan dan mengelola tenaga kerja multigenerasi di industri telekomunikasi memerlukan pendekatan berbasis data dan penelitian, dengan mempertimbangkan beragamnya preferensi komunikasi dan kebutuhan pembelajaran dari berbagai generasi. (Strawser, 2021). Studi lain yang dilakukan oleh Nnambooze (2016) mengungkapkan bahwa memimpin angkatan kerja multigenerasi menimbulkan kesulitan dalam mengelola ekspektasi dan gaya kerja yang beragam. Berdasarkan penjelasan yang diberikan, penelitian ini akan melanjutkan penelitian Tidhar (2022) yang menemukan bahwa untuk menjembatani kesenjangan kepemimpinan, manajer harus merangkul kepemimpinan otentik, menumbuhkan fleksibilitas, meningkatkan kecerdasan emosional, mengutamakan komunikasi yang jelas dan memberikan umpan balik yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mencari pengaruh kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan keterampilan manajemen terhadap sindrom kesenjangan kepemimpinan dan bagaimana pengaruhnya terhadap motivasi di tempat kerja multigenerasi.

TELAAH LITERATUR

Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif, seperti yang dikonsepsi oleh Heifetz *et al* (2009) dan dieksplorasi lebih lanjut oleh para peneliti, adalah pendekatan kepemimpinan yang diakui yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi, dan daya tanggap dalam mengatasi tantangan kompleks dan perubahan organisasi. Berlandaskan pada teori tersebut hal ini untuk mempertahankan elemen-elemen yang bermanfaat, membuang pendekatan-pendekatan yang sudah ketinggalan zaman, dan mengembangkan strategi untuk bertahan dalam situasi yang penuh tantangan. Cardona Madariaga (2016) mendukung pandangan ini, menyoroti peran *trial and error* dalam mengatasi kesulitan adaptif. Johnson-Kanda (2018) menekankan peran penting kepemimpinan yang mudah beradaptasi dalam mengelola tenaga kerja yang beragam dan menangani berbagai tanggung jawab kepemimpinan secara efektif. Kepemimpinan adaptif digambarkan sebagai orang yang mahir dalam menyelesaikan kesulitan dan perselisihan organisasi. Castillo dan Trinh (2019) menguraikan faktor penting dalam membangun kepemimpinan yang mudah beradaptasi yaitu kesadaran diri, pengakuan atas kontribusi orang lain, dan komitmen terhadap pengembangan pribadi yang berkelanjutan. Pemimpin, khususnya dalam konteks bekerja dengan generasi yang berbeda, harus mudah beradaptasi dan fleksibel (Burns, 2003; McNally, 2017). Memahami keragaman generasi dan menerima perspektif unik dari setiap kelompok sangat penting untuk membangun tim yang kohesif dan efisien. Cederquist (2022) dan Darling *et al* (2007) memperluas konsep kepemimpinan adaptif pada pengembangan pribadi, menekankan potensinya untuk membantu individu mengubah nilai-nilai mereka dan mengatasi tantangan secara kolaboratif. Dalam menghadapi tantangan organisasi kontemporer, kepemimpinan adaptif berdiri sebagai kerangka kerja penting yang menuntut kesadaran diri, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan. Hal ini mengatasi kompleksitas pengelolaan tim yang beragam dan mendorong kemajuan individu dan organisasi.

Leadership Gap Syndrome

Leadership Gap Syndrome, juga dikenal sebagai sindrom kesenjangan kepemimpinan, mengacu pada kesenjangan antara kompetensi pemimpin saat ini dan keterampilan yang diperlukan untuk organisasi. Kesuksesan. Masalah ini muncul dalam berbagai hal, termasuk perencanaan yang tidak memadai, program pengembangan kepemimpinan yang tidak efektif, dan komunikasi internal yang buruk (Deidre, 2023). Perbedaan generasi terjadi dalam hal berkomunikasi, pendekatan penyelesaian konflik, lingkungan kerja, dan budaya perusahaan, yang mengakibatkan berkembangnya sindrom kesenjangan kepemimpinan. Perbedaan dalam komitmen organisasi dan budaya kerja dapat meningkatkan sindrom kesenjangan kepemimpinan, sehingga mempengaruhi dinamika organisasi secara keseluruhan (Permana & Afriansyah, 2023).

Motivasi

Hierarki Maslow, yang dikembangkan oleh Abraham Maslow pada tahun 1943, berpendapat bahwa ada lima tingkatan kebutuhan manusia berbentuk piramida yaitu fisiologis, rasa aman, rasa memiliki, harga diri, dan aktualisasi diri. Frederick Herzberg mendirikan Teori Dua Faktor pada tahun 1968, yang membedakan antara faktor motivasi yang terkait dengan kesenangan subjektif dan variabel *hygiene* yang terkait dengan insentif eksternal. Motivasi intrinsik konsisten dengan nilai dan keyakinan individu, sedangkan motivasi ekstrinsik mencari manfaat eksternal (Springer, 2011; Ryan & Deci, 2000). Gender, usia, dan insentif intrinsik atau ekstrinsik hanyalah beberapa faktor yang berdampak pada motivasi karyawan, yang sangat penting bagi kinerja organisasi (Buelens dan Broeck, 2007). Karyawan yang termotivasi akan membantu perusahaan menuju yang lebih baik, namun karyawan yang tidak termotivasi dapat menyebabkan kelelahan dan mempunyai pengaruh buruk pada rekan kerja maupun kinerja organisasi. Manajer mempunyai peran penting dalam membangkitkan motivasi dan harus mengenali kesenjangan generasi. Manajer yang efektif memanfaatkan kemampuan beragam generasi, mendorong kolaborasi dan produksi (Ertas, 2015). Memadukan generasi Y dengan

generasi Milenial akan mendorong pertukaran informasi (Clark, 2017; Johnson & Johnson, 2016). Motivasi adalah proses dinamis yang didorong oleh kebutuhan individu, keadaan lingkungan, dan manajer harus mengubah metode untuk memperhitungkan variasi generasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan mencari hubungan antar faktor tenaga kerja multigenerasi yang mana populasinya terdiri dari sekitar 23.800 karyawan sehingga dari hasil sampel yang di dapat sebanyak 128 responden. Penelitian ini menggunakan *convenience sampling* sebagai jenis metode pengambilan sampel non-probabilitas. Pengambilan sampel probabilitas memastikan bahwa setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dimasukkan ke dalam sampel, sedangkan pengambilan sampel non-probabilitas tidak menjamin peluang seleksi yang sama untuk semua individu. Sampel dari penelitian ini terdiri dari karyawan Generasi Y dan Generasi Z yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996. Data dikumpulkan melalui kuesioner *online* mengenai demografi, kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, kompetensi manajemen, sindrom kesenjangan kepemimpinan, dan motivasi tenaga kerja antargenerasi. Penelitian ini menggunakan model (PLS-SEM) untuk analisisnya. Dari hasil penelitian ini nantinya akan menghasilkan informasi demografis, mengukur kemampuan beradaptasi kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan kemampuan manajerial, serta menilai variabel mediasi sindrom kesenjangan kepemimpinan dan motivasi tenaga kerja multigenerasi. Kuesioner dibuat menggunakan Google Forms dan disebarakan melalui WhatsApp.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Profil Demografi Responden.

Measure	Item	Number of Respondent	% Respondent
Sex	Male	79	62%
	Female	49	38%
Generation	Y	81	63%
	Z	47	37%
Education	Senior high School	7	5%
	Diploma	17	13%
	Bachelor	91	71%
	Master	12	9%
	Doctor	1	1%
Working Experience Gen Y	1-5 Year	41	32%
	6-10 Year	25	20%
	11-15 Year	12	9%
	15 > Year	3	2%
Working Experience Gen Z	1-5 Year	38	30%
	6-10 Year	9	7%

Dari hasil olahan menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 128 karyawan untuk PT XYZ. Berdasarkan jenis kelamin, laki-laki 79 orang (62%) dan perempuan 49 orang (38%). Jika dilihat dari generasi, 81 responden merupakan generasi Y (63%), dan 47 responden merupakan generasi Z (37%). Mengenai pendidikan, sebagian besar responden, yaitu 91 (71%), berpendidikan sarjana, diikuti oleh 17 orang (13%) yang memiliki gelar diploma, 12 orang (9%) yang memiliki gelar master, 7 orang (5%) yang menyelesaikan sekolah menengah atas, dan 1 orang (1%) yang memiliki gelar doktor. Untuk pengalaman kerja, di kalangan

Generasi Y, 41 (32%) memiliki pengalaman 1–5 tahun, 25 (20%) memiliki pengalaman 6–10 tahun, 12 (9%) memiliki 11–15 tahun, dan 3 (2%) memiliki pengalaman kerja lebih dari 15 tahun. Untuk Generasi Z, 38 (30%) memiliki pengalaman 1–5 tahun, dan 9 (7%) memiliki pengalaman 6–10 tahun.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pada pengujian ini akan dilihat nilai keluaran koefisien jalur pada hasil *bootstrapping*. Pengujian ini akan menunjukkan nilai beta, mean, standar deviasi, statistik T, dan nilai P. Nilai signifikansi pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain dapat dilihat dengan menggunakan T statistik atau P value. Batasan penolakan dan penerimaan hipotesis diajukan dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ (0,05) atau dengan menggunakan data nilai T-tabel yaitu 1,979. Jika nilai P lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis 0 atau H_0 diterima. Jika nilai P lebih besar dari 0,05 maka hipotesis 0 atau H_0 ditolak. Apabila T-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel (1,979), maka hipotesis 0 atau H_0 ditolak. Apabila nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel, maka hipotesis 0 atau H_0 diterima.

Tabel 2 Hasil Uji Hipotesis

Hypothesis	Relationship	Path Coefficient (Beta)	Standard deviation	T statistics	P values	Decision
H1	AL -> LGS	-0,346	0,138	2,514	0,012	support
H2	EI -> LGS	0,103	0,176	0,582	0,561	reject
H3	MA -> LGS	-0,226	0,106	2,129	0,033	support
H4	LGS -> MWM	-0,015	0,059	0,258	0,796	reject
H5	AL -> MWM	0,290	0,091	3,168	0,002	support
H6	EI -> MWM	0,433	0,107	4,035	0,000	support
H7	MA -> MWM	0,360	0,098	3,653	0,017	support

Hipotesis 1 Kemampuan beradaptasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap sindrom kesenjangan kepemimpinan.

Berdasarkan uji statistik dan survei pendapat karyawan. Hal ini karena terdapat korelasi negatif yang signifikan secara statistik antara adaptasi kepemimpinan (AL) dan sindrom kesenjangan kepemimpinan (LGS). Nilai P sebesar 0,012 dan koefisien jalur (β) sebesar -0,346 menunjukkan adanya korelasi positif antara kedua variabel. Tinjauan literatur sangat mendukung hipotesis bahwa “adaptasi kepemimpinan mempunyai dampak positif pada sindrom kesenjangan kepemimpinan.” Heifetz dkk. (2009), Cardona Madariaga (2016), Yawson dan Johnson-Kanda (2018), Yukl dan Mahsud (2010), dan penulis lain menekankan perlunya kepemimpinan adaptif agar dapat secara efektif menangani angkatan kerja yang beragam, menyelesaikan konflik, dan berhasil menavigasi ketidakpastian situasi. Dengan demikian, pemimpin yang adaptif dapat mengatasi kesenjangan yang terjadi di tempat kerja.

Hipotesis 2 Kecerdasan emosional berpengaruh negatif terhadap sindrom kesenjangan kepemimpinan.

Berbeda dengan hipotesis 2, berdasarkan hasil uji statistik dan survei pandangan karyawan terhadap kecerdasan emosional dan sindrom kesenjangan kepemimpinan, hipotesis ini ditolak dengan nilai P sebesar 0,561 dan koefisien jalur (β) sebesar 0,103 yang menunjukkan tidak signifikan antara kecerdasan emosional dan sindrom kesenjangan kepemimpinan. Beberapa pendapat menyatakan bahwa kecerdasan emosional (EI) penting bagi para pemimpin untuk mengatasi kesulitan tenaga kerja multigenerasi. Pemimpin dengan EI tinggi dapat meningkatkan komunikasi, kerja sama, dan resolusi konflik, sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan lintas generasi.

Hipotesis 3 Kemampuan Manajerial berpengaruh positif terhadap sindrom kesenjangan kepemimpinan.

Hipotesis 3 (H3) mendukung gagasan bahwa terdapat korelasi positif antara kemampuan manajemen (MA) dan sindrom kesenjangan kepemimpinan (LGS).

Hipotesis ini diterima dengan nilai P sebesar 0,033 dan koefisien jalur (β) sebesar -0,226 yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara kemampuan manajemen dengan sindrom kesenjangan kepemimpinan. Manajer dengan tingkat kompetensi yang tinggi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan manajer dengan tingkat kompetensi yang lebih rendah mempunyai pengaruh negatif yang cukup besar terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis H4 *leadership gap syndrome* berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja multigenerasi.

Koefisien jalur (β) sebesar -0,015 menunjukkan bahwa peningkatan LGS sebesar satu unit menyebabkan penurunan MWM rata-rata sebesar 0,015 unit. Standar deviasi untuk LGS adalah 0,059, dan t-statistik adalah 0,258, tidak menunjukkan secara signifikan di mana nilai p sebesar 0,796 yang menunjukkan bahwa Hipotesis H4 ditolak. Permana dan Afriansyah (2023) menekankan dampak sindrom kesenjangan kepemimpinan terhadap perbedaan generasi dalam komunikasi, resolusi konflik, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

Hipotesis H5 adaptasi kepemimpinan mempengaruhi motivasi tenaga kerja multigenerasi melalui pengaruhnya terhadap sindrom kesenjangan kepemimpinan.

Hipotesis 5 (H5) menunjukkan bahwa hubungan positif antara kemampuan beradaptasi kepemimpinan (AL) dan motivasi tenaga kerja multigenerasi (MWM). Koefisien jalur (β) adalah 0,290 yang berarti kenaikan AL sebesar satu satuan menghasilkan kenaikan rata-rata MWM sebesar 0,290 satuan. Standar deviasi AL adalah 0,091, dan t-statistik adalah 3,168, menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik. Nilai p sebesar 0,002 yang berada di bawah 0,05 sehingga menunjukkan bahwa Hipotesis H5 diterima.

Clark (2017) menekankan perlunya pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan spesifik setiap generasi di dunia kerja. Penelitian ini

menggarisbawahi perlunya para pemimpin untuk menggunakan cara-cara berbeda untuk menginspirasi dan memotivasi tenaga kerja multigenerasi, yang sejalan dengan konsep kepemimpinan yang dapat beradaptasi dan memenuhi berbagai kebutuhan.

Hipotesis H6 Kecerdasan emosional mempengaruhi motivasi tenaga kerja multigenerasi melalui pengaruhnya terhadap sindrom kesenjangan kepemimpinan.

Hipotesis 6 (H6) menyatakan hubungan positif antara kecerdasan emosional (EI) dan motivasi tenaga kerja multigenerasi (MWM). Koefisien jalur (β) adalah 0,433 yang berarti kenaikan EI sebesar satu satuan menyebabkan kenaikan rata-rata sebesar 0,433 satuan. MWM. T-statistiknya adalah 4,035, dan standar deviasi untuk EI adalah 0,107. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Nilai p-value sebesar 0,000 sehingga hipotesis H6 diterima.

Penelitian Daniel Goleman tentang kecerdasan emosional menekankan pentingnya keberhasilan kepemimpinan (Goleman, 1995). Manajer yang cerdas secara emosional dapat menjembatani hambatan generasi, mengenali berbagai kebutuhan karyawan, dan menawarkan kepemimpinan yang sukses (Emmerling & Boyatzis, 2012).

Hipotesis H7 kemampuan manajerial mempengaruhi motivasi tenaga kerja multigenerasi melalui pengaruhnya terhadap sindrom kesenjangan kepemimpinan.

Hipotesis 7 (H7) menunjukkan hubungan positif antara kemampuan manajerial (MA) dan motivasi tenaga kerja multigenerasi (MWM). Koefisien jalur (β) adalah 0,360, yang berarti kenaikan MA sebesar satu satuan menyebabkan peningkatan rata-rata MWM sebesar 0,360 satuan. Dengan standar deviasi MA sebesar 0,098 dan t-statistik sebesar 3,653, terdapat adanya hubungan yang signifikan secara

statistik. Nilai p sebesar 0,017 lebih mendukung Hipotesis H7. Keterampilan manajemen dapat meningkatkan motivasi tenaga kerja multigenerasi dengan menyelesaikan sindrom kesenjangan kepemimpinan. Hal ini memberikan bukti bahwa keterampilan manajerial, manajemen perubahan yang efektif, dan kesadaran akan multigenerasi berkontribusi terhadap motivasi karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil survei dari sudut pandang karyawan dapat disimpulkan bahwa Hipotesis pertama menyatakan bahwa adaptasi kepemimpinan mempunyai memiliki pengaruh positif pada sindrom kesenjangan kepemimpinan. Temuan ini mendukung pada teori yang ada yang menunjukkan hubungan yang kuat antara kemampuan beradaptasi kepemimpinan dan sindrom kesenjangan kepemimpinan. Penelitian ini menegaskan bahwa pemimpin yang melakukan adaptasi akan lebih mampu mengatasi kesenjangan kepemimpinan. Sebaliknya, hipotesis kedua mengatakan kecerdasan emosional terhadap sindrom kesenjangan kepemimpinan tidak mendapatkan bukti statistik yang substansial. Meskipun hasil penelitian sebelumnya bertentangan, penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mungkin tidak berhubungan langsung dengan sindrom kesenjangan kepemimpinan. Hipotesis ketiga, adanya hubungan negatif antara keterampilan manajemen dan sindrom kesenjangan kepemimpinan. Manajemen yang efektif, yang mencakup kecerdasan antargenerasi akan menjadi aspek penting dalam menjembatani kesenjangan kepemimpinan. Hipotesis empat, sindrom kesenjangan kepemimpinan terhadap motivasi pekerja multigenerasi, tidak memiliki pengaruh secara signifikan. Meskipun penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan secara kuantitatif, akan tetapi dari penelitian lain dengan menggunakan kualitatif memiliki pengaruh sindrom kesenjangan kepemimpinan pada komunikasi generasi dan budaya tempat kerja, yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Hipotesis lima, enam, dan tujuh menyoroti memiliki pengaruh antara kemampuan beradaptasi kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan kompetensi manajemen terhadap motivasi tenaga kerja antargenerasi dengan berfokus pada

sindrom kesenjangan kepemimpinan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, yang menekankan perlunya gaya kepemimpinan adaptif, pemimpin yang cerdas secara emosional, dan manajer berbakat untuk meningkatkan motivasi dalam angkatan kerja yang beragam. Dari hasil penelitian ini adapun saran yang disampaikan yaitu perlunya perusahaan untuk menekankan program pengembangan kepemimpinan yang mendorong fleksibilitas, kecerdasan emosional, dan kemampuan manajemen untuk menegosiasikan hambatan yang disebabkan oleh kesenjangan generasi di tempat kerja. Untuk penelitian selanjutnya perlu menyelidiki aspek-aspek kecerdasan emosional yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Menggali lebih dalam pada hubungan antara keterampilan manajemen dan kesenjangan kepemimpinan pada perbedaan generasi dalam persepsi kepemimpinan dan menggunakan metode penelitian secara *longitudinal* untuk melihat perubahan dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriansyah J. (2019, August 16). Menelisik 4 Faktor Leadership Gap Syndrome. SWA.co.id. Retrieved December 26, 2023, from <https://swa.co.id/swa/myarticle/menelisik-4-faktor-leadership-gap-syndrome>
- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for a multigenerational workforce. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 11, 58-70. Retrieved from www.na-businesspress.com
- Amanawa, D. E. (2022, January 30). Emotional Intelligence in Business Leaders A Tool for Workforce Motivation. Retrieved January 4, 2024 from: https://www.researchgate.net/publication/358263338_Emotional_Intelligence_in_Business_Leaders_a_tool_for_Workforce_Motivation
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20 (2), pp. 247--261.
- Badley, E. M., Canizares, M., Perruccio, A.V., Hogg-Johnson, S., & Gignac, M. M. (2015). Benefits gained; benefits lost: Comparing baby boomers to other 70 71 generations in a longitudinal cohort study of self-rated health. *Milbank Quarterly*, 93, 40-72. doi:10.1111/1468-0009.12105
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahel, S. (2021, April 13). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis.

Frontiers in Psychology, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661628>

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & NúñezRydman, E. S. (2022, February 1). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>

Boatman, A. (2023, September 14). Understanding Today's Multigenerational Workforce: Benefits, Challenges, and 9 Best Management Practices. AIHR. Retrieved December 26, 2023, from: <https://www.aihr.com/blog/multigenerational-workforce/>

BPS, (2020), Total Population by Region, Generation Classification, and Sex, in INDONESIA - Dataset - 2020 Population Census - Central Bureau of Statistics. Retrieved January 4, 2024, from: <http://tinyurl.com/2umvfp9f>

Buelens, M. and Broeck, H.V.D. (2007) 'An analysis differences in work motivation between public and private sector organization', *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1, pp.65–74.

Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Grove Press.

Burton, I. (2023, November 16). Nurturing Unity in Diversity: Adapting Lead

Burton, I. (2023, November 16). Nurturing Unity in Diversity: Adapting Leadership Styles for Multigenerational Teams. Retrieved December 26, 2023, from: https://www.linkedin.com/pulse/nurturing-unity-diversity-adaptingleadership-styles-teams-ian-burton-yeduc/?trk=article-ssr-frontendpulse_more-articles_related-content-card

Cardona Madariaga, D. F. (2016). [Review of *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*, by R. Heifetz, A. Grashow & M. Linsky]. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 236-241.

Castillo, E. A., & Trinh, M. P. (2019, May 13). Catalyzing capacity: absorptive, adaptive, and generative leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 356–376. <https://doi.org/10.1108/jocm-04-2017-0100>

Cederquist, A. (2022). A causal model for creating public value (in institutional voids)—the case of Lesvos. *European Journal of Futures Research*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s40309-022-00191-w>

Chen Y, Podolski EJ, Veeraraghavan M (2015) Does managerial ability facilitate corporate innovative success? *J Empir Finance* 34:313–326 Clark, K. R. (2017). Managing multiple generations in the workplace. *Radiologic Technology*, 88, 379-398. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>

- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019, August 27). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Cynthia Astari. (2021). The Difference Between Millennials and Generation Z in the World of Work. Retrieved 26 December 2023 from: <https://talentics.id/blog/talentics/people-analytics/difference-antara-milenialdan-Generasi-z-di-dunia-kerja>
- Darling, J., Gabrielsson, M., & Seristö, H. (2007). Enhancing contemporary entrepreneurship: A focus on management leadership. *European Business Review*, 19(1), 4–22.
- Deidre, (2023, July 18). Leadership Gaps and How to Bridge Them. Retrieved 14 January 2024 from <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-gaps-howbridge-them-deirdre-e-orr/>
- Deloitte Indonesia, (September 2019), Millennials in Industry 4.0: A Gift or a Threat to Indonesian Human. Retrieved 14 January 2024 from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/aboutdeloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-en-sep2019.pdf>
- Emmerling, R. J. & Boyatzis, R. E. (2012). Emotional and social intelligence competencies: cross-cultural implications. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (1), pp. 4--18.
- Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423.
- Firdaus, V. F., & H. (2018, July 1). The Effect Of Change Management And Managerial Skill On Employee Motivation. Retrieved 14 January 2024 from https://www.researchgate.net/publication/329070841_The_Effect_Of_Change_Management_And_Managerial_Skill_To_Employee_Motivation
- Gay, D. A., Lynxwiler, J. P., & Smith, P. (2015). Religiosity, spirituality, and attitudes towards same-sex marriage: A cross-sectional cohort comparison. *Sage Open*, 5(3), 1-14. doi:10.1177/2158244015602520 Global Data, (2023, June 20), Indonesia Telecom Operators Country Intelligence Report.).
- Market Research Reports & Consulting | GlobalData UK Ltd. Retrieved 14 January 2024 from: <https://www.globaldata.com/store/report/indonesia-telecom-operatorsmarket-analysis/>. Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Growth: Journal Of the Management Training Institute*, 36 (2), pp. 52--55.

- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Review Press.
- Hernaus, T., & Mikulic, J. (2014). Work characteristics and work performance of knowledge workers. *Euromed Journal of Business*, 9, 268-292. doi:10.1108/EMJB-11-2013-0054
- Hessian, M. (2019, January 31). The Impact of Managerial Ability on the Relation between Real Earnings Management and Future Firm's Performance: Applied Study. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 59–96. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v2i1.53>
- Hewlett SA, Sherbin L, Sumberg K. How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harv Bus Rev*. 2009 Jul-Aug;87(7-8):71-6, 153. PMID: 19630257.
- Inam Bhutta, A., Sheikh, M. F., Munir, A., Naz, A., & Saif, I. (2021, January 1). Managerial ability and firm performance: Evidence from an emerging market. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1879449> Indonesia
- Investments. (2024, January 8). Telekomunikasi Indonesia. Retrieved January 4, 2024, from: <https://www.indonesiainvestments.com/business/indonesian-companies/telekomunikasiindonesia/item20>
- Johnson-Kanda, I. (2018, March 28). Complex Adaptive Leadership for Organization and Human Development. Retrieved January 4, 2024, from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3151472
- Johnson, K. W. (2021, May 25). Recent Leadership Data and Statistics that You Should Know. Retrieved December 26, 2023, from: <https://www.linkedin.com/pulse/recent-leadership-data-statistics-you-should-know-johnson/>
- Jonathan. T. S. C. (2023, May 2). Bridging the Generational Gap: How Experienced Leaders Can Effectively Mentor and Empower the Next Generation. Retrieved 25 December 2023, from <https://www.linkedin.com/pulse/bridging-generational-gap-how-experienced-leaders-can-t-senger/>
- Kobe, L. M., Reiter-Palmon, R., & Rickers, J. D. (2001, June 1). Self-reported leadership experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence. *Current Psychological Research & Reviews*. <https://doi.org/10.1007/s12144-001-1023-2>
- Koch, M. and McGrath, R. (1996) Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335-

354. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199605\)17:53.0.CO;2-R](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199605)17:53.0.CO;2-R)

- LaCivita, L. (2020, September 9). Emotional Intelligence Brings Generations Together for Business Success. Retrieved December 26, 2023, from <https://www.linkedin.com/pulse/emotional-intelligence-brings-generationstogether-success-lacivita/>
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631. Leslie, J. (2015, September). The leadership gap: What you need, and still don't have, when it comes to leadership talent. <https://doi.org/10.35613/ccl.2015.1014>
- Leslie. (2020, March). The Leadership Gap What You Need, And Still Don't Have, When It Comes To Leadership Talent. <https://cclinnovation.org>. Retrieved January 03, 2024, from <https://cclinnovation.org/wpcontent/uploads/2020/03/leadership-gap-what-you-need.pdf>
- Loveland, E. (2017). Instant generation. *The Journal of College Admission*, 34-38. Retrieved 25 December 2023, from <https://www.nacacnet.org>
- Magazine, M. (2023, January 26). DE&I in the workplace: Telecom resources, strategies & statistics. Retrieved January 5, 2024 from: <https://www.linkedin.com/pulse/dei-workplace-telecom-resourcesstrategies-statistics-/>
- Njoroge, C.N. and Yazdanifard, R. (2014) The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace. *Global Journal of Management and Business Research*, 14, 31-36.
- Nnambooze, B. E. (2016). Understanding The Multigenerational Workforce: Are The Generations Significantly Different or Similar? *Virtus InterPress*. <https://doi.org/10.22495/cocv13i2c1p4>
- Permana, & Afriansyah. (2023). *Leadership Gap Syndrome*. Bintang Pustaka Publisher
- Petrides, K. V., Pita, R. & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98 (2), pp. 273--289.
- Project, O. C. (2023, October 24). Leading Across Generations: How Transformational Leaders Can Bridge the Gap. Retrieved 25 December 2023, from <https://www.linkedin.com/pulse/leading-across-generationshow-transformational-omn9c/>
- Sadri, G., & Bowen, C. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* Sharma, R. (2012). Measuring social and emotional intelligence competencies in the Indian context. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (1), pp. 30--47.
- Situmorang, M., Putri, A., & Rahmawati, A. (2021, July 26). *Indonesia's New Investment Regime: Telecommunication, Media, and Technologies Sector*. Retrieved January 4, 2024 from: <https://bit.ly/3O3t48H>
- Springer, G.J. (2011) A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*, 5, 29-42.
- Statista, (2023, May 2). Share of population in Indonesia 2020, by generation.. Retrieved December 26, 2023, from: <https://www.statista.com/statistics/1220642/indonesia-share-of-populationby-generation/>
- Statista, (2023), Telecommunications industry in Indonesia - statistics & facts. Retrieved December 26, 2023, from: <https://www.statista.com/topics/7820/telecommunications-industry-inindonesia/#topicOverview>
- Strawser, M. (2021). Training and Development: Communication and the Multigenerational Workplace. *Journal of Communication Pedagogy*, 4, 96–102. <https://doi.org/10.31446/jcp.2021.1.08>
- Tindar, L. (2022). Leadership in an Intergenerational Gap – A Study of Managers' Views of Management and Leadership of Generation Z Employees. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 26, 328–337. <https://doi.org/10.47743/jopafnl-2022-26-28>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010, June). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2),81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Yung, K., & Chen, C. (2017, December 22). Managerial ability and firm risk-taking behavior. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 51(4), 1005–1032. <https://doi.org/10.1007/s11156-017-0695-0>