

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL  
ANTAR GENERASI TERHADAP NIAT PINDAH KERJA PEGAWAI PT.XYZ PADA  
DEPARTEMEN PRODUKSI**

Oleh:

Marcelino Hartono  
6031901126

Bandung, Juli 2023

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA., CPM.

Pembimbing Skripsi

Angela Teressia, S.IP., M.M.

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL  
ANTAR GENERASI TERHADAP NIAT PINDAH KERJA PEGAWAI PT.XYZ PADA  
DEPARTEMEN PRODUKSI**

Oleh:

Marcelino Hartono  
6031901126

Bandung, Juli 2023

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA., CPM.

Pembimbing Skripsi

Angela Teressia, S.IP., M.M.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Marcelino Hartono  
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 29 Oktober 2001  
Nomor Pokok Mahasiswa : 6031901126  
Program Studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL  
ANTAR GENERASI TERHADAP NIAT PINDAH KERJA PEGAWAI PT XYZ PADA  
DEPARTEMEN PRODUKSI

dengan,

Pembimbing : Angela Teressia, S.IP., M.M.

### MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri.

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadut, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta atau yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 7 July 2023

Pembuat pernyataan,



(Marcelino Hartono)

## ABSTRAK

Dalam perusahaan perusahaan, tentunya suatu pengoperasian akan selalu diharapkan untuk menjadi semakin maksimal secara operasional. Pada tujuannya, penulis melihat bahwa perusahaan setiap tahunnya terjadi perubahan generasi, dan dalam penerapannya berdasarkan narasumber pada PT. XYZ ini ditemukan bahwa terjadi fenomena *turnover* di perusahaan yang dilakukan oleh generasi Z, hal tersebut diketahui menjadi salah satu pertanyaan perusahaan mengenai niat bertahan pegawai. Setelah diteliti kepada mayoritas individu pegawai PT. XYZ ditemukan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal antar generasi yang baik menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi mereka untuk tidak berpindah kerja. Namun mengaitkan fenomena yang terjadi, masih banyak yang merasa bahwa rekan kerja tidak menjadi faktor yang mempengaruhi pegawai untuk bertahan di perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dengan dimensi (hubungan baik antara pimpinan dan pegawai, menghargai potensi pegawai, pimpinan mendengarkan aspirasi staf), dan efektifitas Komunikasi Interpersonal (X2) dengan dimensi (*mindfulness, cultural sensitivity, flexibility, openness*) terhadap Niat Pindah Kerja (Y) dengan dimensi (*thinking of leaving the organization, intention to search for alternatives, intention to quit*). Penelitian ini merupakan *applied research* yang dilakukan dengan dimensi waktu secara *cross-sectional* dengan metode *explanatory research* dan bersifat kuantitatif. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *convenience* sampling dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada pegawai PT. XYZ. Dengan bentuk analisis deskriptif dan regresi linear berganda.

Dari hasil analisis data, ditemukan bahwa tingkat Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Niat Pindah Kerja PT. XYZ disini memiliki nilai yang bervariasi, dengan Gaya Kepemimpinan dalam kategori sangat baik, Komunikasi Interpersonal dalam kategori efektif dan Niat Pindah Kerja dalam kategori rendah. Selanjutnya, Gaya Kepemimpinan ditemukan tidak menjadi variabel yang berpengaruh signifikan secara parsial, dan Komunikasi Interpersonal ditemukan berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap Niat Pindah Kerja.

**Kata Kunci :** gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal, antar generasi, *generational gap*, niat pindah kerja, *turnover intention*

## ABSTRACT

In corporate companies, of course, an operation will always be expected to be operationally optimal. In terms of purpose, the authors see that the company changes generations every year, and in its implementation based on sources at PT. XYZ found that there was a turnover phenomenon in companies carried out by generation Z, this is known to be one of the company's questions regarding employee turnover intentions. After examining the majority of individual employees of PT. XYZ found that a good and effective leadership style and interpersonal communication between generations became one of the variables that influenced them not to change jobs. However, related to the phenomena that occur, there are still many who feel that colleagues are not a factor that influences employees to stay in the company.

This study aims to determine the effect of Leadership Style (X1) (good relations between leaders and employees, respect for employee potential, leaders listen to staff aspirations), and the effectiveness of Interpersonal Communication (X2)(mindfulness, cultural sensitivity, flexibility, openness). on the Turnover Intention (Y) (thinking of leaving the organization, intention to search for alternatives, intention to quit). This research is an applied research conducted with a cross-sectional time dimension using an explanatory research method and is quantitative in nature. Sampling was carried out using convenience sampling technique by distributing questionnaires to employees of PT. XYZ. With the form of descriptive analysis and multiple linear regression.

From the results of data analysis, it was found that the level of Leadership Style , Interpersonal Communication, and Turnover Intention PT. XYZ here has varied values, with Leadership Style in the very good category, Interpersonal Communication in the effective category and Turnover Intention in the low category. Moreover, Leadership Style was found not to be a variable that had a partial and significant effect, and Interpersonal Communication was found to have a partial and simultaneous negative and significant effect on Turnover Intention.

**Keywords:** *leadership style, interpersonal communication, intergenerational, generational gap, intention to change jobs, turnover intention*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis berikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan karunia yang diberikan, penulis dapat menyusun penulisan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Antar Generasi terhadap Niat Pindah Kerja Pegawai PT XYZ pada Departemen Produksi.”** Tujuan utama dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat akademis dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan dukungan dari beberapa pihak yang memberikan dukungan dan semangat kepada penulis hingga akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini. Dengan itu, penulis memberikan ucapan terimakasih kepada :

1. Pody Hartono Jamtono dan Erna Meliasari, selaku orang tua penulis yang memberikan dukungan secara non-material maupun material, doa dan moral yang sehat. Terimakasih kepada kedua orang tua penulis ini yang selalu mendukung, mendengarkan, memberi waktu dengan sabar untuk penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Andre Colin Hartono, selaku kakak kandung dari penulis yang selalu mendukung, dan menemani penulis dalam mengerjakan skripsi ini.
3. Ris Risdianto, sebagai paman yang selalu memberikan dukungan dan arahan dalam penulisan penelitian ini meski menjalani kesibukan kesehariannya dalam pekerjaannya sehari – hari.
4. Ibu Angela Teressia S.IP., M.M. selaku dosen pembimbing dari seminar hingga skripsi manajemen penulis. Terimakasih sebanyak – banyaknya untuk segala bimbingan dan dukungan tidak hanya dari proses penyusunan draf penyelesaian skripsi namun juga dari segala kegiatan perkuliahan lainnya yang menjadi hambatan bagi penulis.
5. Rigel Valentino, Bevin Ottismaleo Tjindana, Mochammad Decky Sofian Kurniawan, Emanuella Jasmine Tanimukti, Clarissa Angelina, Muhammad Rizadhiardi Hakim, Dicky Fawwaz, M. Ilhami, Alif Rifqi Thamir, dan

beberapa teman lainnya yang tidak sempat disebutkan dalam penulisan ini. Terimakasih atas kehadirannya dalam suka, duka, hingga menjadi penyemangat dan pendukung selama penulis melakukan perkuliahan di Bandung dan menyelesaikan proses penulisan skripsi ini.

6. Arielle Claresta, Andreas Absalom, sebagai teman penulis yang selalu berpartisipasi dalam pemberian dukungan, arahan, dan membimbing penulis dalam penulisan skripsi ini.
7. Crepesaurus, sebagai cemilan makanan penutup yang selalu memberikan asupan *dessert* untuk mencukupi kebutuhan harian penulis selama proses penulisan skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa, masih terdapat beberapa keterbatasan dan kesalahan dalam penulisa skripsi ini. Dengan itu, penulis menerima segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun dan akan sangat diterima dengan terbuka agar dapat mendukung penulisan skripsi ini menjadi lebih baik. Penulis juga berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan, akademisi, penulis selanjutnya serta para pembaca.

Bandung, 18 Juli 2023

Penulis,



Marcelino Hartono

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	ii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
1.5 Kerangka Pemikiran .....	8
1.6 Hipotesis Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1 Gaya Kepemimpinan .....	12
2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	12
2.1.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan .....	12
2.2 Komunikasi Interpersonal .....	14
2.2.1 Pengertian Komunikasi Interpersonal .....	14
2.2.2 Dimensi Komunikasi Interpersonal .....	15
2.3 Niat Pindah Kerja .....	16
2.3.1 Pengertian Niat Pindah Kerja .....	16
2.3.2 Indikator Niat Pindah Kerja .....	17
2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Niat Pindah Kerja .....	17
2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal terhadap Niat Pindah Kerja .....	18
BAB III METODE PENELITIAN .....	22
3.1 Metode Penelitian .....	22
3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	22
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	23
3.3.1 Populasi .....	23



3.3.2 Sampel.....	24
3.3.3 Keterbatasan Penelitian.....	24
3.4 Operasionalisasi Variabel .....	24
3.5 Uji Statistik Deskriptif .....	30
3.5.1 Uji Reliabilitas .....	30
3.5.2 Uji Validitas .....	31
3.6 Teknik Analisa Data.....	34
3.6.1 Analisa Deskriptif .....	34
3.6.2 Uji Asumsi Klasik.....	35
3.6.2.1 Uji Normalitas.....	35
3.6.2.2 Uji Multikolinieritas.....	36
3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	36
3.6.3 Analisis Regresi Linear Berganda.....	36
3.6.4 Uji Hipotesis .....	37
3.7 Objek Penelitian .....	38
3.7.1 Profil Perusahaan .....	38
3.7.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	39
3.7.3 Struktur Perusahaan .....	39
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
4.1 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan.....	40
4.1.1 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan .....	41
4.1.2 Dimensi Hubungan Baik antara Pimpinan dan Pegawai .....	41
4.1.3 Dimensi Menghargai Potensi Pegawai.....	43
4.1.4 Dimensi Pimpinan mendengarkan aspirasi staf .....	44
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi Interpersonal (X2) .....	45
4.2.1 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Variabel Komunikasi Interpersonal .....	45
4.2.2 Dimensi Mindfulness .....	46
4.2.3 Dimensi Cultural Sensitivity .....	48
4.2.4 Dimensi Flexibility .....	49
4.2.4 Dimensi Openness.....	50
4.3 Analisis Deskriptif Variabel Niat Pindah Kerja (Y) .....	51
4.3.1 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Variabel Niat Pindah Kerja .....	51

4.3.2 Dimensi Thinking of Leaving the Organization .....	52
4.3.4 Dimensi Intention to Search for Alternatives.....	54
4.3.4 Dimensi Intention to Quit .....	55
4.4 Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Niat Pindah Kerja Pegawai di PT XYZ .....	56
4.5 Analisis Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Niat Pindah Kerja Pegawai di PT XYZ .....	56
4.6 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	57
4.6.1 Uji Normalitas .....	57
4.6.2 Uji Multikolinieritas.....	58
4.6.3 Uji Heteroskedastisitas.....	58
4.7 Hasil Analisa Regresi Linear Berganda (Stepwise).....	59
4.7.1 Uji Simultan (Uji-F).....	59
4.7.2 Uji Parsial (Uji-t).....	61
4.7.3 Uji Regresi Linear Berganda.....	63
4.7.4 Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	65
4.8 Pembahasan.....	65
<b>BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>68</b>
5.1 Kesimpulan .....	68
5.2 Saran.....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>72</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>76</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>88</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	19
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	25
Tabel 3.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	31
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X1).....	32
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Komunikasi Interpersonal (X2) .....	33
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Niat Pindah Kerja (Y) .....	33
Tabel 3.6 Intepretasi Rata - Rata Hitung Variabel Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Niat Pindah Kerja .....	35
Tabel 4.1 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	41
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Dimensi Hubungan Baik antara Pimpinan dan Pegawai .....	42
Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Dimensi Menghargai Potensi Pegawai .....	43
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Dimensi Pimpinan Mendengarkan Aspirasi Staf..	44
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi Interpersonal (X2) .....	46
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Mindfulness</i> .....	47
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Cultural Sensitivity</i> .....	48
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Flexibility</i> .....	49
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Openness</i> .....	50
Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel Niat Pindah Kerja (Y) .....	52
Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Thinking of Leaving the Oranization</i> ...	52
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Intention to Search for Alternatives</i> .....	54
Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Dimensi <i>Intention to Quit</i> .....	55
Tabel 4.14 Kolmogorov-Smirnov Hasil Uji Normalitas.....	57
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas .....	58
Tabel 4.16 Variabel <i>Entered / Removed</i> .....	59
Tabel 4.17 Hasil Uji-F.....	60
Tabel 4.18 Hasil Uji-t.....	62
Tabel 4.19 <i>Excluded Variables</i> .....	62
Tabel 4.20 Uji Regresi Linear Berganda.....	63
Tabel 4.21 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hasil Olahan Penulis .....	4
Gambar 1.2 Hasil Olahan Penulis .....	5
Gambar 1.3 Hasil Olahan Penulis .....	5
Gambar 1.4 Hasil Olahan Penulis .....	6
Gambar 1.5 Model Konseptual Penelitian .....	11
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	58
Gambar 4.2 Modal Regresi Penelitian .....	63

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	76
Lampiran 2. Hasil Rekapitulasi Kuesioner .....	80
Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas .....	83
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas .....	84
Lampiran 5. Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	87

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia, pada dasarnya merupakan aset yang berharga bagi sebuah perusahaan. Tentunya dibutuhkan beberapa strategi oleh perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia sehingga dapat beroperasi secara berkualitas sesuai dengan tujuan utama perusahaan. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa ilmu atau cara mengelola hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif yang dapat digunakan untuk mencapai hasil yang maksimal bagi bisnis, pegawai, dan masyarakat dikenal sebagai sumber daya manusia. Tanpa adanya sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi, hal ini dapat membuat perusahaan tidak dapat mencapai tujuan dengan semestinya. Untuk hal tersebut dapat tercapai, juga diperlukan dukungan dengan adanya perlakuan perusahaan yang baik terhadap pegawai, agar tenaga operasional perusahaan dapat mendapatkan kenyamanan dan keamanan yang mereka butuhkan sebagai seorang pekerja demi keberlangsungan perusahaan.

Seiring berkembangnya waktu, suatu perusahaan akan selalu beradaptasi dengan zaman untuk mendorong tingkat kinerja perusahaan agar dapat semakin menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar, terlebih pada perkembangan teknologi dan digitalisasi yang ada saat ini. Dengan itu perusahaan juga perlu mengantisipasi terjadinya perubahan dan perkembangan zaman yang terjadi dari *generational gap* yang ada. Menurut Hirsch (2019) paling tidak, saat ini dunia kerja sudah diduduki oleh beberapa generasi dalam dunia kerja, seperti *baby boomers*, generasi X, dan generasi milenial, seiring berjalannya waktu, jumlah penduduk semakin bertambah dan akan semakin berkembang dari generasi ke generasi. Adapun perkembangan ini juga berkaitan dengan perkembangan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan ini akan selalu berkembang dan terpenuhi akan berbagai perbedaan dari segi latar belakang dan usia.

Perbedaan ini kemudian dapat mempengaruhi beberapa faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam lingkungan perusahaan.

Pola pikir yang berbeda dapat mempengaruhi komunikasi yang terjadi antar personal dengan latar belakang *generational gap* yang berbeda. Menurut Kupperschmidt (dalam Astuti, 2021) generasi adalah sekumpulan orang yang mempunyai persamaan ciri dari tahun lahir, umur, lokasi serta pengalaman sejarah atau peristiwa-peristiwa dalam orang tersebut yang berpengaruh secara signifikan di dalam tahap pertumbuhan mereka. Dikarenakan adanya sekat antara nilai-nilai ideal yang diwariskan oleh masyarakat pendahulu dengan kenyataan yang dijumpai oleh para generasi muda (Mannheim dalam Mukti, 2021), akan rentan terjadi suatu masalah yang mengakibatkan komunikasi antar hubungan personal suatu pekerja ataupun manajemen dapat dibatasi akan sifat yang berbeda. Seorang pimpinan dengan pengalaman jam terbang yang lebih lama akan memiliki prinsip dan sifatnya tersendiri dalam memberi arahan dan bekerja. Sedangkan salah satu contoh yang dapat diketahui dapat dilihat dari generasi baru yang sudah dimanjakan dengan teknologi sejak lahir ini memiliki metode tersendiri dalam menghadapi suatu persoalan yang akan digelutinya dalam bekerja.

Apabila kita melihat jarak penduduk usia kerja yang cukup lebar, akan menjadi suatu tantangan bagi perusahaan sekarang ini untuk melakukan pengelolaan dinamika multigenerational di dalam lingkungan kerja (Kapoor & Solomon dalam Adiwaty, 2019). Dikarenakan generasi baru akan segera menduduki ranah pekerjaan, perusahaan perlu mempersiapkan diri dalam menghadapi karakter dan pemikiran baru dari *generational gap* tersebut, guna menghindari terjadinya kolisi dan batasan – batasan tertentu oleh para pemimpin dan pegawai generasi – generasi pendahulu dalam berhadapan dengan generasi baru yang memiliki pengalaman jam terbang yang relatif lebih pendek dibandingkan dengan generasi penerus yang masih segar terhadap perkembangan informasi dan teknologi terkini. Perbedaan perilaku dan karakter ini tentunya dapat berkolisi dengan adanya kesenjangan antar generasi, dengan latar belakang yang sangat berbeda, generasi penerus masih perlu mendapatkan supervisi oleh pimpinan terdahulunya. Kehadiran generasi pendahulu dalam perusahaan akan selalu memiliki pengalaman dan penguasaan organisasi yang lebih matang. Dengan terjadinya penerapan pimpinan yang baik, suatu pegawai dapat mengikuti arahan –

arahan sesuai dengan tujuan perusahaan, dan hal ini merupakan interaksi yang penting oleh suatu atasan terhadap bawahannya.

Selain pimpinan, interaksi yang dilakukan pegawai juga dapat dilakukan dengan rekan kerja seperingkat. Rekan kerja yang sudah menduduki posisi jabatan yang sama dengan durasi lebih lama dapat merasa lebih menguasai dan memahami bidang tersebut, dan perbedaan generasi ini juga memiliki pengaruh dalam idealnya tersendiri dan kurang mempertimbangkan adanya masukan. Hal ini juga berpengaruh dalam aspek komunikasi antar pribadi ini, Barnard (dalam Hayati, 2021) menjelaskan bahwa komunikasi dalam perusahaan merupakan kekuatan terpenting dalam menciptakan sistem kolaborasi antar departemen menjadi lebih dinamis dan bertuju kepada kepentingan perusahaan. Namun jika suatu komunikasi dalam suatu organisasi tidak bisa beroperasi dengan maksimal, hal ini pun akan mempengaruhi efektifitas pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan untuk beroperasi sesuai apa yang ingin dicapai perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan *preliminary research* terhadap pegawai dan manajemen PT XYZ untuk menceritakan pengalamannya dalam penyesuaian mereka dalam hubungan antar generasi di lingkungan bekerja. Adapun penulis disini melakukan dua metode *preliminary research* yaitu melalui wawancara dan juga kuesioner. Tujuan dari *preliminary research* ini adalah untuk mengetahui opini subjektif pegawai dan manajemen dalam berhadapan dengan rekan kerja ataupun pegawai antar generasi.

Berdasarkan *preliminary research* melalui wawancara, narasumber menceritakan bahwa dengan perkembangannya waktu ini, teknologi dan digitalisasi akan selalu berkembang dan pihak manajemen mengakui bahwa generasi baru ini menjadi salah satu faktor yang akan mempengaruhi inovasi yang dapat dilakukan perusahaan untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan setiap tahunnya. Namun masalah yang terjadi di perusahaan dirasakan ketika generasi baru ini tidak dapat bertahan dalam perusahaan, adapun tingkat hubungan yang dimiliki antara pimpinan manajemen yang mengakibatkan beberapa pegawai untuk memiliki niatan untuk berpindah kerja. Hal itu disadari oleh pihak manajemen dari sikap kurangnya berkompromi dari pimpinan terhadap generasi lainnya yang memasuki lingkungan pekerjaan di PT XYZ. Meskipun dibuatkan beberapa training dan



seminar untuk menghadapi perbedaan generasi ini, secara nyata masalah tersebut belum berhasil termitigasi sepenuhnya. Oleh karena itu, berdasarkan penelitian ini penulis ingin menggali lebih lanjut mengenai faktor - faktor yang mempengaruhi niat pindah pegawai dalam hubungan antar generasi melalui penyebaran kuesioner.

Pada pengisian kuesioner ini, penulis membuat kuesioner secara terbuka yang artinya, hasil responden menceritakan sejujurnya dan berdasarkan opininya masing - masing. Adapun responden *preliminary research* ini meliputi 39 responden. Hasil kuesioner dapat terlihat dari graph yang dicantumkan dalam gambar berikut, untuk menunjukkan beberapa data berdasarkan isian responden terbanyak yang dirasakan para pegawai PT XYZ.

**Gambar 1.1**



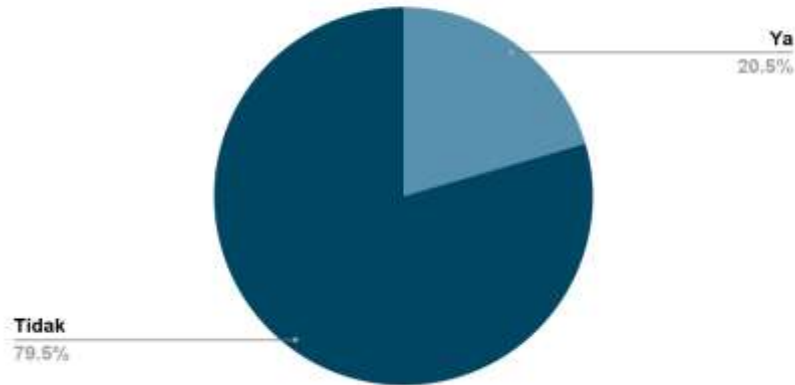
Sumber : Hasil Kuesioner Penulis

Adapun hasil dari beberapa responden dari manajemen dan pegawai mengenai alasan bertahan, didominasi akan gaya kepemimpinan. Gambar 1.1 ini dapat diartikan bahwa kebanyakan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan, merasa membutuhkan pimpinan yang baik sebagai pendukung niat bertahan pegawai di perusahaan. Hal ini berkorelasi dengan *preliminary research* yang dilakukan secara wawancara, yang menceritakan masalah dari pihak manajemen dalam konflik terkait kepemimpinan ataupun supervisi yang mengakibatkan pengunduran diri pegawai. Dengan adanya pemberian pimpinan yang baik dalam

lingkungan bekerja pegawai PT XYZ akan mempengaruhi keinginan pegawai untuk bertahan dalam perusahaan.

**Gambar 1.2**

**Apakah sempat terlintas dalam pikiran anda untuk melakukan pengunduran diri selama bekerja di PT XYZ ?**

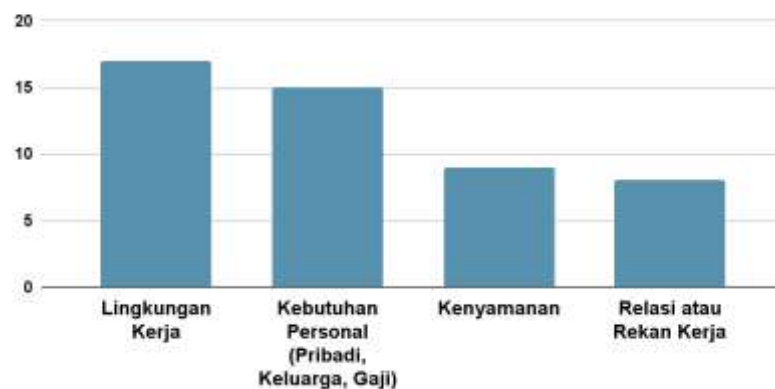


Sumber : Hasil Kuesioner Penulis

Hasil dari Gambar 1.2 disini mengindikasikan bahwa dari beberapa responden kuesioner penulis, adapun beberapa pekerjanya yang sempat mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan ini penulis memberikan pertanyaan berlanjut untuk mengetahui faktor utama yang mempengaruhi mereka untuk kemudian bertahan di perusahaan ini.

**Gambar 1.3**

**Apa yang menjadi alasan anda untuk tetap bertahan di perusahaan PT XYZ ?**



Sumber : Hasil Kuesioner Penulis

Gambar 1.3 menunjukkan bahwa lingkungan perusahaan merupakan faktor penting bagi para pegawai untuk bertahan dalam PT XYZ. Dari grafik tersebut bisa terlihat bahwa relasi ataupun rekan kerja disini memiliki faktor kecil dalam mempengaruhi niat bertahan bekerja pegawai. Hal ini mengindikasikan niat pindah kerja ini tidak difaktori akan komunikasi antar pegawai, yang ternyata ditemukan kurang mendukung para pegawai untuk bertahan dalam perusahaan. Maka dari itu, penulis memberikan pertanyaan lebih lanjut untuk mengembangkan teori.

**Gambar 1.4**



Sumber : Hasil Kuesioner Penulis

Berdasarkan Gambar 1.4 dapat disimpulkan bahwa tantangan dalam berkomunikasi terjadi atas karakter pegawai dan manajemen yang bervariasi mengakibatkan kesulitan dalam menyesuaikan dengan pegawai antar generasi pada PT XYZ. Hal ini mengindikasikan bahwa betul adanya teori Mannheim (dalam Mukti, 2021) mengenai perbedaan karakter dan realita antar generasi mengakibatkan kesulitan dalam berkomunikasi dimana terjadi gap antara nilai - nilai yang ditegaskannya.

Berdasarkan *preliminary research* melalui wawancara dan kuesioner ini, penulis melihat bahwa kebanyakan pegawai merasa memiliki kesulitan / tantangan dalam menghadapi karakter dari beberapa rekan kerja antar generasi. Kesulitan ini berkaitan dengan lingkungan bekerja, dimana merupakan proses penting dalam pengelolaan perusahaan yang akan memberikan kenyamanan

kepuasan pribadi ataupun perusahaan untuk dapat menjalankan perusahaan secara efektif.

Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan di atas, penulis memiliki ketertarikan untuk meneliti permasalahan ini lebih lanjut tentang masalah yang dirasakan oleh pegawai dan manajemen dengan *generational gap* ini. Hal itu dilanjutkan dengan mengaitkan dampak masalah tersebut dalam niat pindah kerja pegawai. Dengan ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian , dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Antar Generasi terhadap Niat Pindah Kerja Pegawai PT XYZ pada Departemen Produksi”**

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian diatas, berikut merupakan rumusan masalah yang ditafsirkan sebagai landasan utama penulis.

1. Bagaimana gaya kepemimpinan di PT XYZ?
2. Bagaimana komunikasi interpersonal di PT XYZ?
3. Bagaimana niat pindah kerja pegawai pegawai PT XYZ?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat pindah kerja pegawai di PT XYZ ?
5. Bagaimana pengaruh komunikasi interpersonal terhadap niat pindah kerja pegawai di PT XYZ ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Rumusan Masalah yang dirumuskan penulis, berikut adalah tujuan yang ingin didapatkan penulis.

1. Untuk mengetahui kondisi gaya kepemimpinan PT XYZ.
2. Untuk mengetahui komunikasi interpersonal PT XYZ.
3. Untuk mengetahui niat pindah kerja pegawai PT XYZ.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap niat pindah kerja pegawai di PT XYZ.
5. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal terhadap niat pindah kerja pegawai di PT XYZ.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat dari penelitian ini yang akan didapatkan dalam penelitian yang dilakukan.

1. Bagi Penulis, penelitian ini akan digunakan sebagai syarat lulus mata kuliah seminar manajemen insani dan juga memberikan informasi dan pengalaman baru terkait manajemen insani.
2. Bagi Perusahaan, penelitian ini akan menjadi rumusan data yang akan diterima perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan dan hal ini akan berpengaruh terhadap tindakan perusahaan di waktu yang akan datang dalam hal penerapan kenyamanan bekerja pegawai dan niat pindah kerja pegawai.
3. Bagi Akademisi, penelitian ini akan menjadi referensi kajian yang digunakan dalam lingkungan akademik sebagai landasan teori ataupun penelitian – penelitian penerusnya dalam mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi antar pribadi terhadap niat pindah kerja pegawai dalam bekerja.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Pada nyatanya pegawai sebagai salah satu aset perusahaan memiliki berbagai pertimbangan untuk menetap sebagai pengelola dan pengoperasian perusahaan. Disini penulis ingin meneliti lebih lanjut pada PT XYZ untuk mengetahui gejala dan masalah yang terjadi dalam perusahaan. Dalam *preliminary research* yang telah saya lakukan terhadap responden yang meliputi manajemen dan pegawai perusahaan PT XYZ dalam memiliki pimpinan dan komunikasi yang baik antar pribadi dalam perusahaan akan mengakibatkan segala pegawai dalam perusahaan untuk tetap mengoperasikan dan melaksanakan tugas dan kewajiban pegawai.

Melalui kuesioner dan wawancara, responden penulis disini menjabarkan beberapa alasan yang mempengaruhi niat pindah kerja pegawai perusahaan. Adapun kebanyakan faktor yang mempengaruhi para pegawai PT XYZ didominasi dengan faktor gaya kepemimpinan dan komunikasi. Dari faktor yang disebutkan oleh responden menghasilkan kesimpulan yang diharapkan penulis dapat menjadi solusi permasalahan dari perusahaan itu sendiri.

Kepemimpinan diartikan sebagai “tentang pemimpin, cara memimpin” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Dalam sebuah

organisasi, pemimpin bertanggung jawab untuk banyak hal. Tingkat pencapaian suatu organisasi, serta kepuasan kerja, keamanan, dan kualitas kehidupan kerja, semuanya dapat dipengaruhi secara moral oleh tanggung jawab yang dominan ini. eco-efficiency juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, seperti yang dikemukakan oleh Azizi dan Rachmadi (2020), yang menyimpulkan bahwa green leadership memiliki dampak positif dan signifikan dalam prestasi kerja.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (dalam Citra, 2019) merupakan suatu cara untuk seorang pemimpin mempengaruhi perilaku para bawahan, agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila kepemimpinan yang diterapkan berjalan dengan baik maka pegawai dapat merasakan kepuasan kerja dan dukungan dari pegawai akan dapat membantu pemimpin dalam bekerja.

Franklyn (dalam Dirham, 2019) berpendapat bahwa terdapat tiga gaya pokok dalam kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan yang bebas. Dalam kaitannya dengan permasalahan yang ditemukan dalam penyebaran kuesioner preliminary research, penulis mencari tahu lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan dalam perusahaan. Sejatinya, perusahaan mengadopsi dan memupuki gaya kepemimpinan secara demokratis sebagai kiblat utama manajemen PT XYZ, dengan menciptakan gaya kepemimpinan tersebut, manajemen berharap untuk menciptakan lingkungan yang nyaman bagi setiap individu dalam pemangku kepentingan perusahaan.

Komunikasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Dalam konteks bekerja suatu komunikasi dibutuhkan untuk menjadi jembatan yang dilakukan antar personal dari setiap anggota organisasi dalam aktivitas dan kegiatan perusahaan. Namun, komunikasi juga dapat terjadi diluar adanya aktivitas dan kegiatan dari perusahaan, biasanya hubungan yang terjadi diluar personal memiliki pembahasan pribadi antar lawan pembicara.

Dalam hal menyebarkan informasi yang harus dipahami oleh setiap pegawai, komunikasi yang efektif sangatlah penting. Informasi ini datang dalam

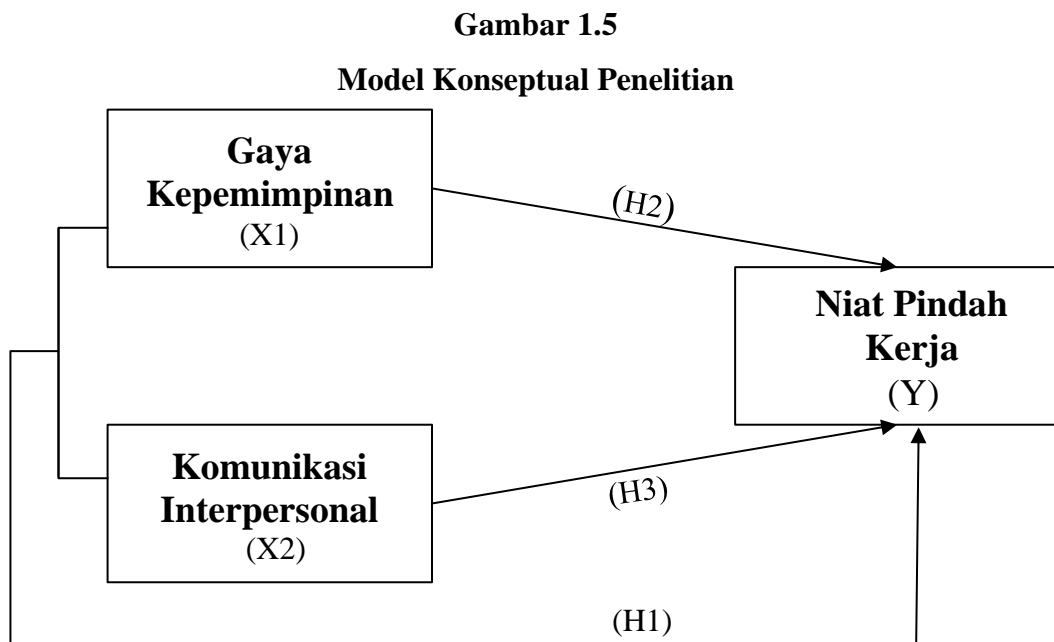
bentuk instruksi kerja, tujuan perusahaan, peran yang diharapkan dimainkan oleh setiap pegawai/pegawai, dan beberapa masalah yang dialami oleh setiap pegawai/pegawai. Menurut Lukazewski (dalam Wijayanti, 2022) kekurangan dalam pelaksanaan manajemen yang terus berlanjut adalah dimensi manusia. Dalam kondisi baik atau buruk, ada beberapa pemahaman yang benar tentang hubungan manajemen dengan pegawai yang meliputi komunikasi antar pegawai dalam organisasi.

Berdasarkan masalah yang dirumuskan penulis pada *preliminary research*, komunikasi yang bermasalah dalam perusahaan terjadi atas hubungan berkomunikasi secara interpersonal antar pihak pegawai dalam perbedaan antar generasi. Komunikasi tersebut dapat dikategorikan sebagai suatu Komunikasi Interpersonal antara belah pihak pimpinan dengan pegawai dengan latar belakang generasi yang berbeda.

Mathis dan Jhon H Jackson (dalam Riski, 2020) menyatakan bahwa hubungan pegawai dalam bekerja mempengaruhi niat bertahan dalam perusahaan. Serta didukung dengan pendapat Mobley (dalam Qonita, 2019) yang menyatakan faktor eksternal dan faktor internal yang menjadi penyebab keinginan pegawai berpindah kerja. Dalam hal ini, faktor eksternal meliputi faktor individu dan lingkungan. Kemauan untuk keluar bisa dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti tersedianya alternatif pekerjaan, maupun faktor individu seperti: Lebih cenderung keluar karena usia yang masih muda, jenis kelamin, dan masa kerja yang lebih singkat. Faktor internal meliputi budaya hierarkis, gaya inisiatif, gaji, pemenuhan pekerjaan, dan peningkatan profesi.

Maka dari itu penulis disini menyimpulkan bahwa terjadi keterkaitan yang sesuai dengan pendapat Mobley (dalam Safira, 2020) mengenai permasalahan faktor internal yang meliputi gaya kepemimpinan, dan juga pendapat Mathis dan Jhon H Jackson (dalam Riski, 2020) yang meliputi hubungan antar pegawai sebagai faktor - faktor yang mempengaruhi niat pindah kerja pegawai PT XYZ. Oleh karena itu disini penulis menyimpulkan ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan para pegawai PT XYZ dalam memiliki kendala dengan pegawai antar generasi.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang diperoleh penulis, dapat disimpulkan model kerangka konseptual sebagai berikut:



**Sumber : Hasil olahan Penulis**

### 1.6 Hipotesis Penelitian

Berikut merupakan Hipotesis yang ditemukan penulis, adalah sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh simultan antara Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal terhadap Niat Pindah Kerja pegawai PT XYZ

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dengan Niat Pindah Kerja pegawai PT XYZ.

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Komunikasi Interpersonal dengan Niat Pindah Kerja pegawai PT XYZ.