

## **Kepemimpinan Transformasional di Era Industri 5.0: Dampaknya terhadap Motivasi dan Produktivitas Karyawan *Millennial***

**Muhammad Isnaini Alfian Fadilah, Nurul Kamilia**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

isnainialfian@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.312>

QRCBN 62-6861-4243-013

### **ABSTRAK**

Perkembangan Industri 5.0 mendorong perubahan besar dalam dunia kerja, khususnya dalam cara organisasi mengelola Sumber Daya Manusia, termasuk karyawan generasi *millennial* yang kini mendominasi angkatan kerja. Generasi ini memiliki karakteristik unik seperti: kebutuhan akan fleksibilitas, makna kerja dan lingkungan yang kolaboratif, sehingga menuntut pendekatan kepemimpinan yang relevan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan produktivitas karyawan generasi *millennial* dalam konteks era Industri 5.0. Metode yang digunakan adalah kajian literatur (*literature review*) dengan menelaah berbagai jurnal nasional dan internasional yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual dapat secara signifikan meningkatkan motivasi dan produktivitas *millennial*, terutama ketika dikombinasikan dengan budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif. Simpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa peran pemimpin yang transformasional menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu menjawab tantangan generasi *millennial* di era digital. Kontribusi utama dari penelitian ini adalah

memberikan gambaran konseptual yang dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan SDM yang selaras dengan perkembangan teknologi dan dinamika generasi kerja saat ini.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, produktivitas karyawan, generasi *millennial*, industri 5.0

## PENDAHULUAN

Dalam konteks era Industri 5.0, di mana teknologi dan manusia semakin berkolaborasi, fenomena Sumber Daya Manusia (SDM) generasi *millennial* menjadi salah satu fokus yang sangat penting dalam dinamika kerja masa kini. Merujuk data dari *Indonesia Millennial Report 2024* (IDN Research Institute, 2024) menyatakan bahwa 70.72% populasi negara Indonesia saat ini pada usia produktif antara usia 15-64 tahun, dengan kondisi tersebut negara Indonesia diharapkan akan mencapai masa keemasan di tahun 2045. Generasi *millennial* yang didefinisikan termasuk mereka yang lahir antara tahun 1981-1996 akan menduduki posisi kedua dengan jumlah 25.87% dari total populasi sebanyak 69,38 juta orang yang akan berperan besar dalam kemajuan kondisi ekonomi negara Indonesia. Generasi *millennial* sendiri adalah kelompok dengan karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya. Mereka lebih terhubung secara digital, berorientasi pada pengalaman dan menginginkan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan kolaboratif (Tang, 2021). Hal ini menyebabkan perubahan signifikan dalam cara organisasi mendekati pengelolaan SDM dan membangun budaya kerja yang positif serta produktif.

Perubahan paradigma organisasi di era Industri 5.0 menunjukkan pentingnya kolaborasi manusia-mesin. Pendekatan baru dalam manajemen organisasi semakin menekankan interaksi kompleks antara karyawan dan teknologi, yang tidak hanya sekadar alat, tetapi berfungsi sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan, karena gaya kepemimpinan ini mampu membangkitkan motivasi karyawan melalui visi yang inspiratif

(Portela Maquieira et al., 2020). Sebuah organisasi yang mengadopsi kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan rasa memiliki di kalangan karyawan, yang pada gilirannya dapat memotivasi mereka untuk berkontribusi secara lebih aktif dan inovatif dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan generasi *millennial*. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka, mengakui keberagaman dan memberikan dukungan serta umpan balik yang konstruktif (Portela Maquieira et al., 2020). Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pemimpin tersebut tidak hanya membantu membangun kepercayaan tetapi juga menciptakan rasa relevansi di antara generasi *millennial* yang cenderung mencari makna dalam pekerjaan mereka. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pendekatan ini, ketika diterapkan dalam konteks organisasi *modern*, berujung pada peningkatan hasil kerja yang signifikan dan kepuasan karyawan (Portela Maquieira et al., 2020).

Tinjauan singkat terhadap penelitian sebelumnya mencerminkan pemahaman yang berkembang mengenai kepemimpinan transformasional. Penelitian-penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan antara kepemimpinan dan kualitas kinerja di berbagai sektor (Techanamurthy et al., 2025). Namun, sering kali disajikan dalam konteks yang lebih umum dan tidak spesifik, sehingga penekanan pada relevansi generasi *millennial* dalam organisasi tidak selalu menjadi fokus utama. Ada kesenjangan yang signifikan dalam pemahaman kita tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi dan produktivitas generasi *millennial*.

Kesenjangan dalam literatur ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut yang memfokuskan pada interaksi antara kepemimpinan transformasional dan generasi *millennial* dalam konteks terapan industri. Hanya sedikit penelitian yang menyelidiki secara mendalam bagaimana perubahan karakteristik SDM generasi *millennial* dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan tertentu dalam organisasi yang

bertransformasi menuju era digital. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dapat didesain untuk lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan karyawan generasi *millennial* dalam lingkungan kerja yang didominasi oleh teknologi dan otomatisasi.

Tujuan artikel ini adalah untuk mereview literatur yang ada dan membangun sintesis yang menunjukkan relevansi kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan produktivitas generasi *millennial* dalam konteks Industri 5.0. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat dihasilkan wawasan baru yang dapat memperkaya pemahaman kita tentang penerapan kepemimpinan dalam menghadapi dinamika kerja yang terus berubah. Dengan menelaah berbagai studi dan praktik terbaik yang relevan, artikel ini berupaya untuk memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih efektif, mengingat kompleksitas yang ditawarkan oleh integrasi teknologi di tempat kerja masa kini.

Penting untuk menyadari pergeseran ini tidak hanya memiliki implikasi bagi kemajuan individu, tetapi juga untuk keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan implementasi kepemimpinan transformasional dan adaptasi organisasi terhadap perubahan yang dibawa oleh sistem Industri 5.0 akan sangat tergantung pada bagaimana manajer dan pemimpin dapat memahami, berinteraksi dan mendukung karyawan generasi *millennial* dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya akan berfokus pada aspek produktivitas, tetapi juga pada pengembangan pengalaman kerja yang menyeluruh dan memuaskan bagi generasi *millennial*.

Artikel ini akan mengeksplorasi berbagai dimensi yang terkait dengan kepemimpinan transformasional serta pengaruhnya dalam konteks industri yang beradaptasi dengan teknologi terkini. Semakin banyak organisasi yang menyadari pentingnya mengadopsi gaya kepemimpinan yang relevan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan di tengah perubahan yang cepat. Oleh karena itu, artikel ini berupaya untuk menyediakan kerangka kerja dan rekomendasi untuk tindakan lebih lanjut, baik bagi akademisi

maupun praktisi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Masa depan kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia di era Industri 5.0 sangat bergantung pada cara kita memahami dan mengadaptasi gaya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi karyawan generasi *millennial*. Dengan menggali lebih dalam hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan produktivitas. Oleh karena itu artikel ini bertujuan untuk berkontribusi pada pengembangan wawasan teoritis dan praktis yang dapat diterapkan di berbagai sektor industri untuk menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapi di masa depan.

## **METODE**

Penulisan ini menggunakan pendekatan kajian literatur atau *literature review*, yang bertujuan untuk mengumpulkan, mengkaji dan menganalisis berbagai penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan produktivitas karyawan generasi *millennial*, khususnya dalam konteks perkembangan dunia kerja di era Industri 5.0. Pendekatan ini digunakan karena penulis tidak melakukan penelitian lapangan langsung, melainkan ingin menyusun pemahaman secara teoritis dari sumber-sumber ilmiah yang terpercaya.

Sumber referensi dalam kajian ini diperoleh dari beberapa *database* jurnal nasional dan jurnal internasional bereputasi. Dalam proses pencarian artikel, penulis menggunakan kata kunci yang relevan, antara lain: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, produktivitas karyawan, generasi *millennial* dan Industri 5.0. Kata kunci tersebut juga dikombinasikan menggunakan *operator Boolean* seperti: *AND* dan *OR* untuk menghasilkan hasil pencarian yang lebih spesifik dan sesuai.

Agar hasil kajian tetap fokus, penulis menetapkan beberapa kriteria inklusi, seperti: (1) artikel yang diterbitkan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir (2015–2025), (2) artikel yang membahas salah satu atau lebih variabel yang dikaji, (3) artikel yang menggunakan responden dari kalangan karyawan

generasi *millennial* atau membahas fenomena generasi *millennial* di tempat kerja, dan (4) artikel yang tersedia dalam versi lengkap (*full-text*). Sementara itu, artikel yang tidak sesuai topik, tidak relevan dengan SDM atau berasal dari sumber yang tidak ilmiah, tidak dimasukkan dalam kajian ini.

Artikel-artikel yang sudah lolos seleksi kemudian dianalisis secara tematik, yaitu dengan mengelompokkan isi artikel ke dalam beberapa tema utama, seperti: peran kepemimpinan transformasional, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja generasi *millennial* dan bagaimana produktivitas karyawan dapat ditingkatkan melalui gaya kepemimpinan yang tepat di era digital saat ini.

## PEMBAHASAN

### **Konsep dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional telah menjadi topik yang penting dalam studi organisasi, terutama dengan kemunculan industri 5.0 yang mengedepankan integrasi teknologi dalam kerja sehari-hari. Menurut teori yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio, kepemimpinan transformasional fokus pada kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi pengikutnya melalui empat komponen utama: pengaruh ideal, inspirasi motivasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Keempat komponen ini memberikan dasar bagi pemimpin untuk memfasilitasi peningkatan motivasi dan produktivitas, khususnya di kalangan karyawan generasi *millennial* yang memiliki kebutuhan dan harapan berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Valldeneu et al., 2021)

Pengaruh ideal adalah aspek di mana pemimpin menjadi panutan bagi para karyawan. Pemimpin yang dapat menunjukkan integritas, komitmen serta kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan cenderung mendapatkan kepercayaan yang lebih besar dari bawahannya. Hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terinspirasi untuk berkontribusi secara maksimal. Dalam konteks ini, penelitian oleh Valldeneu et al. menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang

lebih tinggi di kalangan generasi *millennial*, serta berhubungan langsung dengan hasil kerja yang positif seperti produktivitas dan kemampuan inovatif karyawan (Valldeneu et al., 2021).

Komponen kedua, inspirasi motivasional, berfokus pada kemampuan pemimpin untuk membangkitkan semangat dan visi dalam tim mereka. Pemimpin yang mampu menyampaikan misi organisasi dengan cara yang menarik dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Dengan memberikan visi yang jelas dan menarik, pemimpin dapat mendorong karyawan generasi *millennial* untuk tidak hanya mencapai target individu tetapi juga berkontribusi pada tujuan kolektif organisasi. Hal ini penting, mengingat generasi *millennial* cenderung memiliki aspirasi yang lebih tinggi untuk memberi kontribusi nyata dalam pekerjaan mereka (Valldeneu et al., 2021).

Stimulasi intelektual, sebagai komponen ketiga, mendorong pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan berpikir kreatif dan inovatif. Dalam era digital saat ini, pemimpin yang sukses adalah mereka yang dapat mendorong karyawan untuk berani mengambil risiko dan mencari solusi baru terhadap tantangan yang ada. Penelitian oleh Rahmat menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual dapat menciptakan atmosfer kolaboratif di mana ide-ide baru dihargai. Hal ini memberikan rasa memiliki kepada karyawan dan mendorong mereka untuk terus berinovasi (Rahmat, 2017).

Komponen terakhir, perhatian individual, melibatkan dukungan personal yang diberikan pemimpin kepada setiap anggota tim. Pendekatan ini sangat penting dalam mengembangkan hubungan yang mendalam antara pemimpin dan karyawan. Dengan memahami kebutuhan dan aspirasi pribadi karyawan, pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Penerapan aspek ini dalam kepemimpinan transformasional telah terbukti memperbaiki kinerja karyawan dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi (Valldeneu et al., 2021).

Evolusi dalam kepemimpinan, terutama di tengah kemajuan industri 5.0, juga mengharuskan pemimpin untuk terus beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Menurut

Antonopoulou et al., penting bagi pemimpin untuk memadukan kepemimpinan tradisional dan digital untuk dapat memenuhi ekspektasi karyawan yang juga berubah (Antonopoulou et al., 2021). Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya perlu memfasilitasi komunikasi yang terbuka, tetapi juga harus menerapkan teknologi dengan bijak untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas tim.

Dampak kepemimpinan transformasional tidak hanya terbatas pada motivasi tetapi juga pada produktivitas keseluruhan organisasi. Jumlah *turnover* karyawan yang lebih rendah dan hasil kerja yang lebih baik memiliki keterkaitan yang erat dengan gaya kepemimpinan ini. Karyawan yang merasa diperhatikan oleh pemimpin mereka cenderung lebih loyal dan berkomitmen, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas tim secara keseluruhan (Valldeneu et al., 2021).

Terdapat tantangan yang harus dihadapi para pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin perlu memahami perbedaan nilai dan etika kerja di antara berbagai generasi karyawan. Singh et al. mengemukakan bahwa kepemimpinan yang sukses di era ini harus mampu menjembatani perbedaan tersebut, menciptakan harmoni dalam tim yang multigenerasional dan memanfaatkan keunikan setiap anggota tim untuk mencapai tujuan bersama (Singh et al., 2020).

Keberhasilan kepemimpinan transformasional di era industri 5.0 sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam membangun budaya organisasi yang positif dan inklusif. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menciptakan lingkungan di mana setiap karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menghasilkan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Valldeneu et al., 2021).

Dari hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap motivasi dan produktivitas karyawan generasi *millennial* dalam konteks era industri 5.0. Dengan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan

karyawan, tetapi juga mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan yang muncul di masa depan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam mengembangkan gaya kepemimpinan ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan berkelanjutan.

### **Karakteristik dan Tantangan Generasi *Millennial***

Generasi *millennial* telah menjadi bagian dominan dari angkatan kerja saat ini, dengan karakteristik dan nilai-nilai unik yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi di tempat kerja. Salah satu sikap kerja yang umum di antara generasi *millennial* adalah keinginan untuk mencapai tujuan dengan cara yang fleksibel dan kolaboratif. Generasi *millennial* seringkali mengutamakan kerjasama tim dan komunikasi terbuka, yang menuntut perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran ide dan kolaborasi yang lebih baik. Menurut penelitian oleh Hakim, generasi ini mengharapkan manajemen yang responsif terhadap kebutuhan mereka, terutama dalam hal pembelajaran dan pengembangan keterampilan di era digital (Hakim, 2023).

Generasi *millennial* juga memiliki nilai hidup yang berorientasi pada pencapaian pribadi dan keseimbangan kerja-hidup. Menurut studi yang dilakukan oleh Deloitte: “*The Millennial Survey 2025*”, (Deloitte, 2025) mereka lebih suka pekerjaan yang memberi mereka makna dan memungkinkan kontribusi kepada masyarakat. Generasi *millennial* memiliki ekspektasi tinggi terhadap perusahaan, tidak hanya dalam hal kompensasi yang kompetitif tetapi juga dalam tanggung jawab sosial dan lingkungan. Triyatun juga menyoroti pentingnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang memahami nilai-nilai ini dan mengimplementasikannya dalam strategi manajemen untuk mencapai kepuasan karyawan (Triyatun, 2024).

Tantangan dalam manajemen SDM generasi *millennial* terletak pada memfasilitasi mereka dengan lingkungan kerja yang dapat memenuhi harapan tersebut. Menurut studi yang dilakukan oleh Deloitte: “*The Millennial Survey 2025*” (Deloitte,

2025), menunjukkan bahwa karyawan generasi *millennial* mengharapkan kesempatan untuk berkembang secara profesional dan pribadi. Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan perlu diterapkan. Sono dan Limpo menekankan bahwa perusahaan perlu mengadopsi metode rekrutmen dan pelatihan yang fleksibel untuk memenuhi tantangan dalam manajemen SDM (Sono et al., 2024). Praktik baik dalam pengelolaan SDM mencakup pengembangan program pelatihan yang adaptif dan pembuatan paket kompensasi yang lebih menarik bagi generasi ini.

Manajemen SDM harus memahami bahwa generasi *millennial* memiliki harapan berbeda tentang pengakuan dan penghargaan. Yonatan mencatat bahwa sistem evaluasi kinerja tradisional sering kali tidak memberikan dampak positif pada generasi *millennial*, yang lebih menghargai umpan balik konstan dan konstruktif. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pergeseran dalam pendekatan evaluasi kinerja untuk lebih sesuai dengan sifat generasi ini, yang sangat menghargai apresiasi dan pengakuan atas usaha mereka (Triyatun, 2024).

Menurut studi yang dilakukan oleh Deloitte: “*The Millennial Survey 2025*” (Deloitte, 2025), generasi *millennial* juga cenderung berpindah pekerjaan lebih sering dibandingkan generasi sebelumnya, menjadi tantangan bagi manajemen SDM dalam hal retensi talenta. Dalam konteks ini, penting bagi manajer SDM untuk menerapkan strategi yang mengedepankan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Werdiningsih menyatakan bahwa mengembangkan hubungan positif dan komunikasi yang terbuka dalam tim merupakan faktor penting untuk menjaga loyalitas karyawan generasi *millennial* (Werdiningsih, 2021). Memastikan setiap individu merasa dihargai dan diperhatikan dapat membangun ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan.

Manajemen SDM juga harus memperhatikan bahwa generasi *millennial* menanggapi perubahan teknologi dengan lebih positif dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka memanfaatkan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari dan berharap perusahaan mereka melakukan hal yang sama. Oleh karena itu, manajemen SDM harus menciptakan lingkungan

kerja yang memiliki akses mudah terhadap teknologi terbaru, sehingga generasi *millennial* dapat bekerja dengan efisien (Hakim, 2023). Penggunaan *platform* digital dalam manajemen juga memfasilitasi komunikasi yang lebih baik dan kolaborasi diantara anggota tim.

Organisasi dengan semua tantangan ini menjadi penting untuk merancang strategi manajemen SDM yang dapat menjawab kebutuhan dan harapan karyawan generasi *millennial*. Mengintegrasikan nilai-nilai yang dihargai oleh karyawan generasi *millennial* kedalam kebijakan perusahaan dapat membantu menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan memuaskan. Melalui pengembangan program yang mendukung pembelajaran dan kesempatan untuk terlibat dalam keputusan organisasi, perusahaan dapat meningkatkan tingkat retensi dan komitmen pegawai.

Karakteristik dan tantangan yang dihadapi generasi *millennial* memiliki implikasi besar terhadap manajemen SDM. Untuk menghadapi tantangan ini, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai yang dianut oleh generasi *millennial*, serta menerapkan pendekatan yang lebih *modern* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan menciptakan lingkungan yang responsif, inklusif dan memanfaatkan teknologi, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan generasi *millennial* secara signifikan.

### **Produktivitas Karyawan *Millennial***

Motivasi kerja merupakan elemen kunci yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan, khususnya dalam konteks generasi *millennial* yang saat ini mendominasi angkatan kerja. Memahami motivasi kerja dalam konteks ini dapat dilakukan melalui berbagai teori psikologi, di antaranya *Self-Determination Theory* (SDT) dan Teori Dua Faktor *Herzberg*. SDT berfokus pada pentingnya kebutuhan dasar manusia, yaitu: otonomi, kompetensi dan keterkaitan, dalam membentuk motivasi intrinsik (Prasetya & Kartikawangi, 2021). Karyawan generasi *millennial* cenderung menghargai pekerjaan yang memberikan mereka otonomi dan kesempatan untuk berkembang, yang langsung berhubungan

dengan nilai-nilai yang mereka pegang dalam kehidupan sehari-hari.

Teori Dua Faktor *Herzberg* memberikan kerangka kerja untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan. Dalam teori ini, faktor-faktor dibedakan menjadi dua kategori: faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator, seperti: pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian, memiliki dampak besar dalam meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor higienis, seperti: gaji dan kondisi kerja, juga penting tetapi lebih bersifat fundamental. Penelitian menunjukkan bahwa faktor motivator berperan lebih signifikan dalam mendorong produktivitas karyawan dibandingkan faktor higienis yang hanya mengurangi ketidakpuasan (Bexheti & Bexheti, 2016).

Peran kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi karyawan generasi *millennial* sangat penting. Pemimpin yang bertindak sebagai agen perubahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan karyawan. Dalam studi yang ditinjau, kepemimpinan yang transformasional dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan memberikan umpan balik yang konstruktif (Hudiono & Sari, 2022). Dengan menciptakan suasana kerja yang inklusif, pemimpin dapat membantu generasi *millennial* merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka serta mempromosikan inovasi.

Komunikasi yang efektif juga memainkan peran kunci dalam meningkatkan motivasi. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal yang baik dalam organisasi dapat memfasilitasi keterlibatan karyawan generasi *millennial*. Kesempatan untuk berbagi ide dan menerima umpan balik dari rekan kerja dan atasan membuat mereka merasa dihargai dan berkontribusi terhadap tujuan tim (Prasetya & Kartikawangi, 2021). Hal ini sangat penting dalam era industri 5.0, dimana kolaborasi dan penyampaian informasi cepat menjadi pondasi utama operasi yang efisien.

Kepemimpinan tidak selalu dapat meningkatkan motivasi secara otomatis. Tantangan dalam memahami harapan dan kebutuhan karyawan generasi *millennial* sering

muncul. Generasi *millennial* memiliki ekspektasi tinggi terhadap karir mereka, termasuk keseimbangan kerja-hidup dan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa pelanggaran terhadap kontrak psikologis yang dibangun antara karyawan dan organisasi dapat memicu niat untuk pindah kerja di kalangan generasi *millennial* (Hudiono & Sari, 2022). Oleh karena itu, manajemen SDM perlu merespon dengan menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas dan terstruktur.

Nilai-nilai dalam generasi *millennial* dapat menciptakan tantangan bagi organisasi dalam implementasi kebijakan SDM. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan sangat bergantung pada bagaimana perusahaan memberikan makna terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Luthfiana & Yuhertiana, 2021). Jika organisasi tidak berhasil menjawab nilai tersebut, generasi *millennial* dapat kehilangan motivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Pendekatan yang lebih personal dan memahami konteks kehidupannya sangat diperlukan untuk meningkatkan motivasi di kalangan generasi ini.

Pentingnya strategi kepemimpinan yang adaptif dalam menghadapi perubahan nilai dan harapan generasi *millennial* tidak dapat diabaikan. Teori McClelland juga menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pengakuan dan prestasi karyawan dapat membantu mengurangi *turnover* dalam bisnis. Karyawan yang merasa diakui akan lebih berinvestasi dalam kontribusi mereka untuk mencapai visi perusahaan (Nanayakkara & And Dayarathna, 2016). Oleh karena itu, manajemen perlu merancang kebijakan yang memprioritaskan pengakuan, umpan balik dan pengembangan berkelanjutan untuk menjaga motivasi generasi *millennial*.

Motivasi kerja dalam konteks generasi *millennial* mencakup berbagai aspek yang saling terkait, mulai dari teori motivasi yang mendasarinya hingga peran kepemimpinan yang mendukung. Melalui pemahaman yang mendalam tentang apa yang mendorong motivasi generasi *millennial*, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas. Lingkungan kerja yang memberdayakan, komunikasi yang terbuka dan

pengakuan terhadap pencapaian individu adalah komponen penting yang harus diintegrasikan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di era industri 5.0.

### **Konteks Industri 5.0**

Industri 5.0 merupakan istilah yang menggambarkan perubahan paradigma dari industri 4.0, yang lebih berfokus pada otomatisasi dan peningkatan efisiensi berbasis teknologi. Sementara industri 4.0 menekankan pada *cyber-physical systems* dan *Internet of Things* (IoT) untuk mengoptimalkan proses produksi, industri 5.0 berusaha untuk menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara manusia dan mesin. Menurut Marescaux et al., perubahan ini melibatkan transisi dari mesin sebagai pengganti manusia menuju mesin sebagai kolaborator manusia, dimana kehadiran teknologi bertujuan untuk meningkatkan pengalaman kerja dan kesejahteraan karyawan (Marescaux et al., 2018). Oleh karena itu, memahami sifat transformatif dari industri 5.0 menjadi sangat penting bagi pengembangan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif.

Salah satu prinsip utama industri 5.0 adalah personalisasi dalam kolaborasi antara manusia dan mesin. Dalam konteks ini, pola kerja berkembang dari pendekatan yang seragam menjadi solusi yang lebih disesuaikan, di mana mesin berfungsi untuk mendukung peran manusia, bukan menggantikan mereka. He et al. menyatakan bahwa, dalam lingkungan kerja yang kolaboratif, karyawan merasa lebih terlibat dan dihargai ketika mereka bekerja bersama teknologi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan mereka (He et al., 2019). Dengan demikian, fokus pada ketersediaan teknologi yang memfasilitasi kolaborasi antara manusia dan mesin memungkinkan karyawan untuk lebih berinovasi dan meningkatkan produktivitas.

Implikasi dari transisi menuju industri 5.0 mengambil bentuk perubahan dalam gaya kepemimpinan yang diperlukan dalam organisasi. Pemimpin perlu mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif dan kolaboratif, di mana anggota diharapkan dapat berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan, dan pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang

memberdayakan karyawan (Marescaux et al., 2018). Pemimpin yang memahami dinamika ini akan dapat mengoptimalkan potensi karyawan dalam konteks baru industri 5.0.

Salah satu tantangan terbesar dalam transisi ke industri 5.0 adalah kebutuhan untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi. Hal ini penting, karena karyawan menginginkan tempat kerja yang memberi makna, serta mendukung pengembangan keterampilan dan inovasi. Penelitian oleh Murphy et al. menunjukkan bahwa bekerja dalam lingkungan yang mendukung kolaborasi dapat berdampak positif pada kinerja karyawan (Murphy et al., 2018). Oleh karena itu, di era industri 5.0, kepemimpinan yang mampu menciptakan budaya inovasi dan kolaborasi sangat diperlukan untuk menarik dan mempertahankan karyawan.

Dalam konteks personalisasi kolaborasi manusia-mesin, pemimpin juga perlu menjaga komunikasi yang terbuka dan transparan dengan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki suara dalam proses kolaboratif, mereka lebih cenderung merasa terlibat dan termotivasi. Penekanan pada umpan balik dua arah adalah langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif (He et al., 2019). Dengan demikian, pemimpin harus mengembangkan program dan kebijakan yang mengutamakan partisipasi karyawan dalam keputusan yang berdampak pada pekerjaan mereka, sejalan dengan nilai-nilai karyawan masa kini.

Keberhasilan industri 5.0 sangat bergantung pada Manajemen Sumber Daya Manusia yang strategis. Pemimpin dalam konteks ini tidak hanya harus fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga harus berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa jika organisasi mendukung pengembangan karyawan melalui pelatihan yang tepat dan berkelanjutan, hal tersebut akan berdampak signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Putranto et al., 2023). Melalui investasi ini, organisasi tidak hanya membangun kapasitas internal tetapi juga meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.

Pergeseran dari industri 4.0 ke industri 5.0 membawa dampak signifikan terhadap cara kita memahami kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Gaya

kepemimpinan yang inklusif dan kolaboratif, serta fokus pada personalisasi dalam kolaborasi antara manusia dan mesin, menjadi kunci untuk berhasil dalam era industri baru ini. Untuk mencapai produktivitas yang diinginkan, organisasi perlu menerapkan kebijakan yang mendukung keterlibatan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan responsif. Oleh karena itu, strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif harus mengintegrasikan prinsip-prinsip ini untuk menanggapi tuntutan yang muncul sejalan dengan perkembangan industri 5.0.

### **Sintesis dan Model Konseptual**

Dalam membahas kepemimpinan transformasional di era industri 5.0, penting untuk mengintegrasikan temuan-temuan dari penelitian sebelumnya guna memahami dampaknya terhadap motivasi dan produktivitas karyawan generasi *millennial*. Penelitian yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta peran perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) sebagai mediator, menggambarkan bagaimana model kepemimpinan ini berkontribusi pada kinerja berkelanjutan karyawan. Jiang et al. mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional yang diimbangi dengan dorongan untuk berperilaku prososial (OCB) dapat meningkatkan kinerja berkelanjutan di tempat kerja, yang berimplikasi langsung bagi manajer yang berfokus pada motivasi dan produktivitas (Valldeneu et al., 2021).

Selanjutnya, penting juga untuk mempertimbangkan persepsi karyawan generasi *millennial* terhadap kepemimpinan dan bagaimana hal ini berdampak pada performa kerja mereka. Jayanagara menyoroti bahwa generasi *millennial* mengharapkan gaya kepemimpinan yang reflektif terhadap kebutuhan mereka, seperti *servant leadership*, yang lebih mementingkan kesejahteraan individu dan tim daripada sekadar pencapaian kinerja organisasi (Rahmat, 2017). Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan individu dapat menjadi elemen kunci dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas di kalangan karyawan generasi *millennial*.

Dalam menciptakan model hubungan variabel, perlu dipertimbangkan elemen-elemen kunci seperti: kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik dan performa karyawan. Berdasarkan penelitian oleh Murpin et al., terdapat interaksi signifikan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik dan kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap kesejahteraan karyawan yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan generasi *millennial* (Antonopoulou et al., 2021). Model yang dihasilkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menerapkan praktik-praktik tersebut akan lebih efektif dalam menyemangati karyawan dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Lebih jauh lagi, hubungan antara keterlibatan pekerjaan dan kepemimpinan transformasional dapat memberikan wawasan tambahan. Lusiana mencatat bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya dapat mempengaruhi kinerja mereka secara langsung dan dipengaruhi pula oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan (Singh et al., 2020). Dalam hal ini, model yang menyatukan keterlibatan pekerjaan, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan bisa menjadi kerangka lain yang dapat digunakan untuk meneliti lebih jauh bagaimana meningkatkan motivasi dan hasil kerja di dunia yang semakin kompleks ini.

Diskusi kritis tentang gap dalam penelitian saat ini menunjukkan bahwa meskipun ada banyak penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan efektivitasnya, ada kebutuhan untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana kultur organisasi dapat mempengaruhi interaksi antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitian lebih lanjut dapat menyoroti bagaimana konteks budaya di suatu organisasi dapat menciptakan perbedaan dalam cara kepemimpinan transformatif diterima oleh karyawan generasi *millennial* dan bagaimana hal ini pada akhirnya mempengaruhi motivasi mereka. Dengan demikian, adanya variabel moderasi seperti budaya organisasi dalam model yang diusulkan dapat memberikan insight yang lebih mendalam.

Peluang penelitian lanjutan juga bisa melihat interaksi kepemimpinan transformasional dalam konteks multigenerasional di tempat kerja. Prioritas terhadap

kebiasaan kerja, sikap dan harapan yang berbeda di antara generasi bisa menciptakan dinamika yang kompleks dalam implementasi kepemimpinan transformasional. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang dinamika ini, organisasi dapat lebih siap untuk merumuskan strategi manajemen SDM yang inklusif (Hakim, 2023).

Dengan mengintegrasikan temuan-temuan dari penelitian yang ada serta membangun model hubungan variabel yang relevan, peneliti dapat menciptakan kerangka kerja yang lebih jelas untuk memahami peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan generasi *millennial* di era industri 5.0. Hal ini akan sangat berharga bagi akademisi dan praktisi dalam merancang pendekatan strategis terkait pengelolaan Sumber Daya Manusia, terutama dalam konteks organisasi yang berorientasi pada pencapaian hasil dan pengembangan berkelanjutan.

## **PENUTUP**

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan generasi *millennial*, terutama dalam menghadapi tantangan di era Industri 5.0. Gaya kepemimpinan ini mampu membangun semangat kerja melalui pendekatan yang inspiratif, mendukung kreativitas, memberikan perhatian personal serta menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif. Hal tersebut sangat relevan dengan karakteristik generasi *millennial* yang mengutamakan fleksibilitas, makna kerja serta peluang pengembangan diri.

Penerapan kepemimpinan transformasional juga terbukti mampu menjawab berbagai tantangan dalam pengelolaan SDM *modern*, seperti: tingginya mobilitas tenaga kerja generasi *millennial*, ekspektasi terhadap pengakuan serta kebutuhan akan lingkungan kerja yang adaptif dan berbasis teknologi. Transisi menuju Industri 5.0 membawa tuntutan baru bagi organisasi untuk menggabungkan nilai-nilai kemanusiaan dengan teknologi, dimana kepemimpinan transformasional berperan sebagai penghubung utama. Dalam konteks ini, kolaborasi antara manusia dan mesin harus

diimbangi dengan kepemimpinan yang mampu memfasilitasi keterlibatan emosional dan intelektual karyawan.

Pengembangan kepemimpinan transformasional menjadi salah satu strategi kunci bagi organisasi yang ingin mempertahankan daya saing dan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan generasi *millennial*. Penelitian ini memberikan gambaran bahwa integrasi antara kepemimpinan, motivasi dan produktivitas dalam konteks industri masa kini bukan hanya sebuah kebutuhan, tetapi juga menjadi pondasi utama dalam membangun organisasi yang adaptif dan unggul di masa depan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021a). Associations between traditional and digital leadership in academic environment: During the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(4), 405–428. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01286>
- Bexheti, L., & Bexheti, A. (2016). The Impact of Herzberg's Two Factor Theory and Efficiency at Work. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. <https://doi.org/10.26417/ejms.v1i2.p378-385>
- Deloitte. (2025). Deloitte Global 2025 Gen Z and Millennial Survey. In *Deloitte Indonesia Perspective*.
- Hakim, A. R. (2023). *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kesejahteraan Rakyat di Era Tantangan Digital*. 12(4), 2023.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving millennial employee well-being and task performance in the hospitality industry: The interactive effects of HRM and responsible leadership. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164410>
- Hudiono, E., & Sari, R. L. (2022). Retaining Millennial Employees in The Workplace: a Literature Review. *Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR)*, 6(1).
- IDN Research Institute. (2024). *Indonesia Millennial Report 2024*.
- Luthfiana, A., & Yuhertiana, I. (2021). *Measuring Engagement Index On Millennial Employee At Vocational Higher*

*Education.*

- Marescaux, E., De Winne Leuven, S. K., & Forrier Leuven, A. K. (2018). *Developmental Hrm, Employee Well-Being and Performance: The Moderating Role of Developing Leadership*.
- Murphy, K., Torres, E. N., Ingram, W. M., & Hutchinson, J. (2018). A Review of High Performance Work Practices (HPWPs) Literature and Recommendations for Future Research in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2016-0243>
- Nanayakkara, M. K. N. P., & And Dayarathna, N. W. K. D. K. (2016). Application of Herzberg's Two Factor Theory of Motivation to Identify Turnover Intention of the Non-Executive Level Employees in Selected Super Markets in Colombo, Sri Lanka. *HRM Scintilla Human Resource Management Journal*, 04(01).
- Portela Maquieira, S., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2020). Transformational leadership and the European Foundation for Quality Management model in five-star hotels. *Journal of Tourism Analysis*, 27(2), 99–118. <https://doi.org/10.1108/JTA-02-2019-0007>
- Prasetya, M. R., & Kartikawangi, D. (2021). Corporate Culture and Internal Communication Influence on Millennial Employee Engagement. *Jurnal ASPIKOM*, 6(2), 387. <https://doi.org/10.24329/aspikom.v6i2.915>
- Putranto, D., Tri Astuti, M., Sopyan, A., Gayatri, A., Setyawati, B. D., & Banundoyo, A. (2023). Motivation, Training, and Discipline on Employee Performance in Star-rated Hotels in Bogor City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(8), 3437–3450. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i8.5340>
- Rahmat, A. (2017). Clustering in Education. In *European Research Studies Journal: Vol. XX*.
- Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. (2020). Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*, 42(3), 470–487. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207>

- Sono, M. G., Limpo, L., & Jaya Makassar, A. (2024). Strategi Pengelolaan SDM untuk Meningkatkan Kinerja UMKM di Denpasar. In *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science* (Vol. 2, Issue 02).
- Tang, F. (2021). A critical review of research on the work-related attitudes of Generation Z in China. In *Social Psychology and Society* (Vol. 10, Issue 2, pp. 19–28). Moscow State University of Psychology and Education. <https://doi.org/10.17759/SPS.2019100203>
- Techanamurthy, U., Iqbal, M. S., & Abdul Rahim, Z. (2025). Industry 4.0 readiness and strategic plan failures in SMEs: A comprehensive analysis. *PLoS ONE*, 20(5 MAY). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0324052>
- Triyatun, N. (2024). Literature Review: Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Tantangan Yang Dihadapi. *Jei*. <https://doi.org/10.51792/jei.v3i1.99>
- Valldeneu, M., Ferràs, X., & Tarrats, E. (2021). Effect of transformational behavior on millennial job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 421–429. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.34](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.34)
- Werdiningsih, W. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 113–124. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.48>