

**Gaya Kepemimpinan Situasional pada Motivasi Kerja Karyawan
Generasi X, Y dan Z: Studi pada PT. Blue Ocean Heart Area B Malang**

Dewantari Puteri Yuananda¹, Eko Agus Alfianto²

^{1,2} Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Yudharta Pasuruan
dewantariputri45@gmail.com¹, ekoagus@yudharta.ac.id²

ABSTRACT

In today's digital era and generational diversity, leadership plays a crucial role in creating a productive and harmonious work environment. This study aims to analyze the application of situational leadership style at PT. Blue Ocean Heart Area B Malang on employee work motivation from generations X, Y, and Z. The method used involves a qualitative descriptive approach with data collection through interviews and observations. The results of the study indicate that a flexible and responsive situational leadership style to differences in generational characteristics can improve employee motivation and performance. Generation X values stability and autonomy, Generation Y seeks recognition and development, while Generation Z is more motivated by innovation and inclusiveness. These findings emphasize the importance of leaders' adaptive abilities in managing multigenerational teams to achieve organizational goals effectively.

Keywords: *situational leadership style, work motivation, generation X Y Z, adaptive leadership, multigenerational management.*

ABSTRAK

Dalam era digital dan keberagaman generasi saat ini, kepemimpinan memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan situasional di PT. Blue Ocean Heart Area B Malang terhadap motivasi kerja karyawan dari generasi X, Y, dan Z. Metode yang digunakan melibatkan pendekatan deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang fleksibel dan responsif terhadap perbedaan karakteristik generasi mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Generasi X menghargai stabilitas dan otonomi, Generasi Y mencari pengakuan dan pengembangan, sementara Generasi Z lebih termotivasi oleh inovasi dan inklusivitas. Temuan ini menekankan pentingnya kemampuan adaptif pemimpin dalam mengelola tim multigenerasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, generasi X Y Z, kepemimpinan adaptif, manajemen multi generasi.

PENDAHULUAN

Dalam lanskap bisnis modern yang dinamis, kepemimpinan menjadi faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan organisasi, tidak hanya dari segi pencapaian target, tetapi juga dalam pembentukan budaya kerja yang sehat dan peningkatan motivasi karyawan. Transformasi gaya kepemimpinan menjadi sebuah keniscayaan,

terutama dengan meningkatnya tuntutan terhadap kesejahteraan karyawan, kerja kolaboratif, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan digital. Pemimpin tidak lagi hanya berperan sebagai pengendali otoritas formal, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu menginspirasi dan mengarahkan tim menuju pencapaian visi organisasi dengan pendekatan yang lebih humanis dan fleksibel.

Seiring berkembangnya teknologi dan pergeseran sosial, dunia kerja saat ini dihadapkan pada tantangan keberagaman generasi dalam organisasi, khususnya kehadiran Generasi X, Y (Milenial), dan Z. Setiap generasi memiliki karakteristik, nilai, dan harapan kerja yang berbeda, yang berdampak pada preferensi mereka terhadap gaya kepemimpinan. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan situasional menjadi salah satu pendekatan yang dinilai paling relevan. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin menyesuaikan strategi kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan, kompetensi, dan motivasi masing-masing karyawan, sehingga menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif.

PT. Blue Ocean Heart, sebagai salah satu perusahaan yang beroperasi di Kota Malang, menghadapi tantangan serupa dalam mengelola tenaga kerja multi generasi. Namun, hingga saat ini, masih terbatas studi yang menelaah secara spesifik bagaimana gaya kepemimpinan situasional diterapkan dan memengaruhi motivasi kerja berdasarkan segmentasi generasi di tingkat organisasi lokal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi persepsi karyawan Generasi X, Y, dan Z terhadap penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh pimpinan di PT. Blue Ocean Heart area B Malang. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang adaptif dan efektif dalam lingkungan kerja multi generasi.

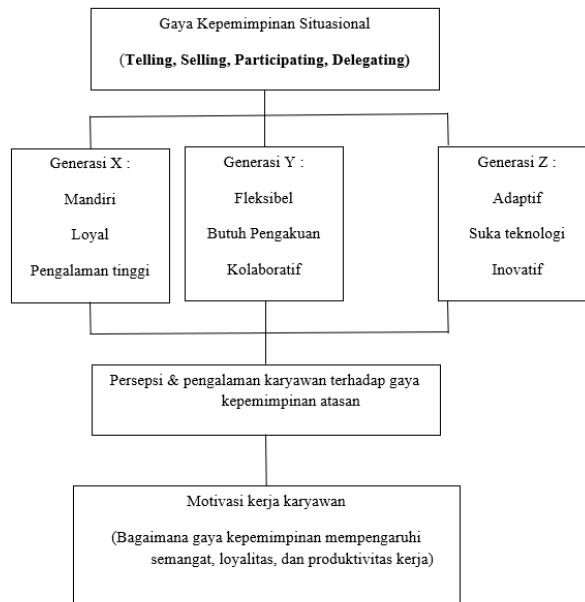
Kerangka Pemikiran

Dalam lingkungan kerja yang multi generasi, pemimpin dituntut untuk mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar efektif dalam memotivasi karyawan yang berasal dari latar belakang usia, pengalaman, dan nilai-nilai kerja yang berbeda. Teori gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menekankan pentingnya pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya berdasarkan tingkat kesiapan dan karakteristik individu atau kelompok yang dipimpinya. Gaya kepemimpinan ini meliputi: *Telling* (mengarahkan), *Selling* (membujuk), *Participating* (melibatkan), dan *Delegating* (mendelegasikan).

Sementara itu, karyawan dari generasi X, Y, dan Z memiliki karakteristik yang berbeda dalam hal gaya komunikasi, harapan terhadap pekerjaan, dan cara mereka termotivasi. Generasi X dikenal mandiri dan loyal, generasi Y (Milenial) cenderung menginginkan fleksibilitas dan makna dalam pekerjaan, sedangkan generasi Z lebih adaptif terhadap teknologi dan menyukai kecepatan serta inovasi.

Penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kecocokan antara gaya yang diterapkan dengan karakteristik generasi karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh atasan dipersepsikan dan dirasakan oleh karyawan dari generasi X, Y, dan Z, serta bagaimana

hal tersebut mempengaruhi motivasi kerja mereka. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat mengungkap pola-pola persepsi, pengalaman, dan makna yang terbentuk dalam interaksi antara pemimpin dan karyawan lintas generasi.



Gambar 1. Kerangka berpikir

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pemimpin di PT. Blue Ocean Heart Kabupaten Pasuruan dan dampaknya terhadap motivasi kerja karyawan lintas generasi (X, Y, dan Z). Studi kasus memungkinkan eksplorasi fenomena dalam konteks nyata secara holistik dan kontekstual, khususnya dalam satu perusahaan dengan keberagaman generasi kerja.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif terbatas, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pandangan subjektif karyawan dan pimpinan, sedangkan observasi dilakukan untuk mengamati interaksi nyata di lingkungan kerja. Dokumentasi seperti struktur organisasi dan laporan kinerja digunakan untuk melengkapi dan mengonfirmasi temuan lapangan.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Analisis dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi pola dan makna dari setiap teknik pengumpulan data. Semua data direduksi, dikategorikan, dan disajikan dalam bentuk narasi dan tabel tematik untuk memudahkan interpretasi.

Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi sumber dan teknik, serta *member check*. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data antar generasi

dan antar metode (wawancara, observasi, dan dokumentasi), sedangkan *member check* dilakukan dengan meminta konfirmasi hasil analisis kepada informan. Langkah ini memastikan bahwa hasil penelitian mencerminkan realitas partisipan secara objektif dan dapat dipercaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa pimpinan di PT. Blue Ocean Heart area B Malang menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang bersifat fleksibel dan adaptif. Gaya kepemimpinan ini disesuaikan dengan kebutuhan, karakteristik, dan tingkat kematangan tiap karyawan.

1. Manajer dan HRD menyesuaikan arahan, dukungan, dan pengawasan berdasarkan kemampuan dan motivasi karyawan.
2. Pemimpin cenderung mengadopsi gaya direktif saat menghadapi karyawan baru atau yang belum mandiri, serta gaya delegatif saat menghadapi karyawan yang lebih berpengalaman.
3. Implementasi gaya kepemimpinan yang bervariasi ini berkontribusi pada peningkatan rasa percaya diri dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Motivasi kerja karyawan berbeda-beda sesuai dengan generasi mereka, sebagai berikut:

Tabel 1. Motivasi kerja

Generasi	Karakteristik Motivasi	Dampak Gaya Kepemimpinan
Generasi X	Mengutamakan stabilitas, otonomi, dan penghargaan atas rekam jejak kinerja.	Gaya kepemimpinan yang memberikan ruang kebebasan dan kepercayaan meningkatkan motivasi mereka.
Generasi Y	Mencari pengakuan, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kolaboratif.	Gaya yang suportif dan komunikatif membantu mereka merasa dihargai dan bersemangat.
Generasi Z	Termotivasi oleh teknologi, fleksibilitas, dan lingkungan kerja inklusif yang mendukung kreativitas.	Gaya kepemimpinan yang responsif terhadap teknologi dan inovasi memacu motivasi mereka.

Sumber: Data primer diolah 2025

Kombinasi gaya kepemimpinan situasional yang adaptif berhasil menjembatani perbedaan kebutuhan motivasi generasi X, Y, dan Z di PT. Blue Ocean Heart. Hal ini tercermin dalam peningkatan kinerja tim penjualan dan kepuasan kerja yang dirasakan berbagai generasi karyawan. Proses ini dibantu oleh komunikasi terbuka, pemberdayaan karyawan, dan dukungan pengembangan diri yang disesuaikan dengan karakter tiap individu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di PT. Blue Ocean Heart Area B Malang, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional secara efektif mampu meningkatkan motivasi kerja lintas generasi, yakni Generasi X, Y, dan Z. Perbedaan karakteristik dan preferensi motivasi tiap generasi menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan adaptif dalam pendekatan kepemimpinannya.

Karyawan Generasi X menghargai stabilitas, Generasi Y mengutamakan pengakuan dan pengembangan diri, sedangkan Generasi Z cenderung responsif terhadap inovasi dan inklusivitas. Kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan tersebut tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga berdampak positif terhadap kinerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriadhi Permana, G., & Eliyana, A. (2023). Analysis Theories Leadership Styles for Millennial Generation. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 6(3), 693–702.
- Anisa, A., Elwisam, E., & Digidowiseiso, K. (2024). *The role of intrinsic motivation in mediating the influence of situational leadership style on performance*. *Journal of Social Science*, 5(3), 914-921.
- Atiqoh, A., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). *Penerapan model kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard pada lembaga pendidikan*. *Journal on Education*, 6(1), 2523-2529.
- Djaluputro, S., & Andrias, M. S. (2023). *Analisis gaya kepemimpinan dalam keterikatan karyawan di PT. DMI: Studi kasus kualitatif*. *Samudra Ekonomi & Bisnis*, 14(3), 514-529.
- Dwiveudula, R. (2024). *Why is Generation Z motivated at work? A qualitative exploration*. *Global Business and Organizational Excellence*, 38-39.
- Haryanto, H. C., Wiadi, I., & Mayasari, I. (2022). *Bagaimana perilaku konsumsi pro lingkungan pada lintas generasi? (Studi kualitatif pada generasi X, Y dan Z)*. *Jurnal Ecopsy*, 9(2), 97-124.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Pearson Education.
- Jenei, S., & Machova, R. (2024) *Motivations of generations: The importance of leadership and communication styles at the workplace*. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(16), 1-16.
- Kansaki, T., Nugroho, N., Hutabarat, F. A. M., Ciamas, E. S., & Arwin. (2021). *Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja generasi Z (Studi kasus pada mahasiswa Politeknik Cendana Medan)*. *Journal of Economics and Accounting*, 2(2), 46-50.

- Kasmanto, K., Nasser, A. D. E., Yani, Y., Restiani, R., Widjaja, W., & Purwandhi, P. (2024). *Gaya kepemimpinan adaptif untuk generasi milenials*. *Global Leadership Organizational Research In Management*, 2(4), 26-35.
- Kurniawan, A. W. (2025). *Dinamika kepemimpinan lintas generasi di era hybrid work: Studi fenomenologi pada perusahaan multigenerasi*. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi*, 3(1), 91-98.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Leuwol, N. V., Gaspersz, S., Tupamahu, M. S., & Wonmaly, W. (2023). *Karakteristik Kepemimpinan Ideal di Era Generasi Milenial*. *Journal on Education*, 5(2), 4292-4302.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mathison, S. (1988). *Why triangulate?* *Educational Researcher*, 17(2), 13-17.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Napirah, M. R., Vidyanto, V., Prayitno, H. K., Hasanah, H., Sari, N. M., & Fadriah, R. N. (2024). *The relationship between situational leadership style and motivation with employee performance at Kamonji Community Health Center in West Palu District, Palu City*. *Journal of Health and Nutrition Research*, 3(3), 211-215.
- Nawawi, H. (1983). *Metode penelitian bidang sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
- Pangestu, P., Asy'ari, H. (2024). *Teori kepemimpinan Pendidikan (Studi dasar teori sifat, teori perilaku, dan teori situasional dalam kepemimpinan Pendidikan)*. *Research Article*. 1-15.
- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Suardhika, N., Prabawa, P. A. S., & Agung, A. A. P. (2025). *The situational leadership and employee competence: Assessing the impact on employee performance through work motivation*. *Journal of Economics, Finance, and Management Studies*, 8(2), 1099-1109.

- Sudirman, S., & Badrussaman, A. (2024). *Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Indonesia Global di Makassar*. Journal of Metaverse Adpertisi (JMA), 3(2), 23-28.
- Sugino, S., Miyono, N., & Retnaningdyastuti, R. (2017). *Gaya kepemimpinan partisipatif dan fungsi kepemimpinan Sanggar Budaya Satria Wonosobo*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 47-62.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy – and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.
- Wahyuningsih, & Sudibjo, N. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Generasi Milenial Kementerian Perdagangan*. JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia, 5(2), 439-449.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.