

ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI TERBUKA, KEPEMIMPINAN EMPATI DAN PELATIHAN LINTAS GENERASI Y TERHADAP KINERJA ORGANISASI SWASTA

Jaenab¹

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bima, Bima, Nusa Tenggara Barat, Indonesia
Email: jaenab84.stiebima@gmail.com

Article History

Received: 01-06-2026

Revision: 22-06-2026

Accepted: 26-06-2026

Published: 30-06-2026

Abstract. This study aims to analyze the influence of open communication, empathetic leadership, and cross-training among Generation Y employees on the performance of private organizations. The study used a quantitative approach with an associative design. The sample consisted of 100 Generation Y employees working in private organizations and was selected using a purposive sampling technique. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using validity tests, reliability tests, multiple linear regression analysis, t-tests, F-tests, and the coefficient of determination (R^2). The results showed that cross-training among Generation Y employees had a positive and significant effect on organizational performance, while open communication and empathetic leadership did not have a significant effect partially. However, all three variables simultaneously had a significant effect on organizational performance with a contribution of 50.2%. This finding indicates that improving the performance of private organizations is largely determined by the effectiveness of training programs that are able to develop competencies and collaboration among Generation Y employees. Therefore, organizations need to strengthen training programs that are appropriate to the characteristics of this generation and integrate communication and leadership practices that support sustainable performance development.

Keywords: Open Communication, Empathetic Leadership, Cross-Generational Training, Organisational Performance

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi terbuka, kepemimpinan empati, dan pelatihan lintas Generasi Y terhadap kinerja organisasi swasta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Sampel penelitian terdiri atas 100 karyawan Generasi Y yang bekerja pada organisasi swasta dan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, serta koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan lintas Generasi Y berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan komunikasi terbuka dan kepemimpinan empati tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Namun, secara simultan ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan kontribusi sebesar 50,2%. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja organisasi swasta lebih banyak ditentukan oleh efektivitas program pelatihan yang mampu mengembangkan kompetensi dan kolaborasi antarpegawai Generasi Y. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat program pelatihan yang sesuai dengan karakteristik generasi tersebut serta mengintegrasikan praktik komunikasi dan kepemimpinan yang mendukung pengembangan kinerja secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Komunikasi Terbuka, Kepemimpinan Empati, Pelatihan Lintas Generasi, Kinerja Organisasi

How to Cite: Jaenab. (2026). Analisis Pengaruh Komunikasi Terbuka, Kepemimpinan Empati Dan Pelatihan Lintas Generasi Y Terhadap Kinerja Organisasi Swasta. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (3), 3409-3418. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.5970>

PENDAHULUAN

Organisasi swasta dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis, dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi agar mampu mempertahankan keberlangsungan usaha dan mencapai keunggulan kompetitif. Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya finansial dan strategi bisnis, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang mengelola dan menjalankan aktivitas organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung produktivitas, kolaborasi, dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah komunikasi terbuka. Komunikasi terbuka memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara transparan antara pimpinan dan karyawan sehingga dapat mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan kepercayaan, serta memperkuat koordinasi kerja. Men dan Yue (2021) menjelaskan bahwa komunikasi internal yang transparan mampu meningkatkan keterikatan karyawan dan mendukung efektivitas organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup sering kali menimbulkan konflik, rendahnya partisipasi karyawan, dan menurunkan kualitas kinerja organisasi.

Kepemimpinan empati juga menjadi aspek penting dalam pengelolaan organisasi modern. Kepemimpinan empati mengacu pada kemampuan pemimpin untuk memahami kondisi, kebutuhan, dan perasaan bawahannya serta memberikan respons yang tepat. Pemimpin yang empatik cenderung mampu membangun hubungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian Lam et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan empati berkontribusi terhadap peningkatan kreativitas dan keterikatan karyawan, terutama pada generasi muda yang mengharapkan hubungan kerja yang lebih terbuka dan suportif.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah pelatihan lintas Generasi Y. Generasi Y atau milenial merupakan kelompok tenaga kerja yang saat ini mendominasi banyak organisasi. Generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, seperti lebih adaptif terhadap teknologi, menginginkan pembelajaran yang fleksibel, serta membutuhkan umpan balik yang cepat. Oleh karena itu, program pelatihan yang dirancang sesuai karakteristik Generasi Y dapat meningkatkan kompetensi, memperkuat kolaborasi, dan mendukung pencapaian kinerja organisasi. Cennamo dan Gardner (2021) menyatakan bahwa pelatihan yang mempertimbangkan perbedaan karakteristik generasi mampu meningkatkan efektivitas kerja dan mengurangi konflik dalam organisasi. Meskipun komunikasi terbuka, kepemimpinan empati, dan pelatihan telah diakui sebagai faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, berbagai organisasi swasta masih menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan

ketiga aspek tersebut. Rendahnya kualitas komunikasi internal, kurangnya kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan karyawan, serta program pelatihan yang belum sesuai dengan karakteristik generasi pekerja dapat berdampak pada menurunnya efektivitas kerja dan kinerja organisasi. Kondisi ini menunjukkan perlunya penelitian yang mampu menjelaskan kontribusi ketiga faktor tersebut terhadap kinerja organisasi secara lebih komprehensif.

Penelitian terdahulu umumnya mengkaji pengaruh komunikasi, kepemimpinan, dan pelatihan secara terpisah terhadap kinerja organisasi. Men dan Yue (2021) meneliti komunikasi internal dan keterlibatan karyawan, Lam et al. (2023) mengkaji kepemimpinan empati terhadap kreativitas karyawan, sedangkan Al-Ajmi (2022) meneliti efektivitas pelatihan berbasis teknologi bagi pekerja milenial. Namun, penelitian yang mengintegrasikan komunikasi terbuka, kepemimpinan empati, dan pelatihan lintas Generasi Y dalam satu model penelitian masih relatif terbatas, khususnya pada konteks organisasi swasta di Indonesia. Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengujian model yang mengintegrasikan komunikasi terbuka, kepemimpinan empati, dan pelatihan lintas Generasi Y sebagai faktor yang memengaruhi kinerja organisasi swasta. Selain itu, penelitian ini secara khusus menempatkan Generasi Y sebagai fokus kajian karena kelompok ini memiliki karakteristik kerja yang berbeda dan semakin dominan dalam dunia kerja modern. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi pada era kerja multigenerasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi terbuka, kepemimpinan empati, dan pelatihan lintas Generasi Y terhadap kinerja organisasi swasta, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar bagi organisasi swasta dalam merancang strategi pengelolaan karyawan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menganalisis pengaruh komunikasi terbuka (X1), kepemimpinan empati (X2), dan pelatihan lintas Generasi Y (X3) terhadap kinerja organisasi swasta (Y). Penelitian dilakukan pada karyawan Generasi Y yang bekerja di perusahaan swasta. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Generasi Y pada perusahaan swasta yang jumlahnya tidak diketahui secara pasti. Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) berusia 25–44 tahun, (2) berstatus sebagai karyawan aktif pada perusahaan swasta, dan (3) memiliki masa

kerja minimal satu tahun. Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Lemeshow dengan tingkat kepercayaan 95% sehingga diperoleh 96 responden dan dibulatkan menjadi 100 responden.

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Instrumen penelitian terdiri atas indikator komunikasi terbuka, kepemimpinan empati, pelatihan lintas Generasi Y, dan kinerja organisasi. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan kualitas data yang diperoleh. Analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS. Tahapan analisis meliputi analisis statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, serta uji asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda. Pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen diuji melalui uji t (parsial), sedangkan pengaruh secara bersama-sama diuji melalui uji F (simultan). Besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dianalisis menggunakan koefisien determinasi (R^2).

HASIL

Bagian ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data sesuai dengan tujuan penelitian. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel ($n = 100$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,1966. Seluruh item pernyataan pada keempat variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari 0,1966, dengan rentang r hitung sebesar 0,651–0,931 untuk komunikasi terbuka, 0,495–0,646 untuk kepemimpinan empati, 0,535–0,828 untuk pelatihan lintas Generasi Y, dan 0,346–0,747 untuk kinerja organisasi, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* menghasilkan nilai sebesar 0,922 untuk komunikasi terbuka, 0,673 untuk kepemimpinan empati, 0,849 untuk pelatihan lintas Generasi Y, dan 0,678 untuk kinerja organisasi. Seluruh nilai Alpha berada di atas batas minimal 0,60 sehingga instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan, meskipun reliabilitas variabel kepemimpinan empati dan kinerja organisasi tergolong moderat.

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov terhadap residual model menunjukkan nilai statistik sebesar 0,048 dengan signifikansi 0,969 yang lebih besar dari 0,05, sehingga residual berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance sebesar 0,776 untuk komunikasi terbuka, 0,379 untuk kepemimpinan empati, dan 0,437 untuk pelatihan lintas Generasi Y, dengan nilai VIF masing-masing sebesar 1,289; 2,637; dan 2,286. Seluruh nilai Tolerance berada di atas 0,10 dan VIF di bawah 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel bebas. Uji

heteroskedastisitas dengan metode Glejser menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,209; 0,127; dan 0,998 untuk masing-masing variabel independen, seluruhnya di atas 0,05, sehingga model regresi terbebas dari masalah heteroskedastisitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 1. Hasil analisis regresi linier berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t Hitung	Signifikansi
Komunikasi Terbuka (X1)	-0,055	-1,115	0,268
Kepemimpinan Empati (X2)	-0,079	-0,689	0,493
Pelatihan Lintas Generasi Y (X3)	0,644	7,238	0,000
Konstanta = 14,508; R = 0,708; R Square = 0,502; F hitung = 32,252; F signifikan = 0,000; Standar error = 2,014; N = 100; α = 0,05			

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang disajikan pada Tabel 1, diperoleh persamaan regresi $Y = 14,508 - 0,055X_1 - 0,079X_2 + 0,644X_3$. Nilai konstanta sebesar 14,508 mengindikasikan bahwa apabila komunikasi terbuka, kepemimpinan empati, dan pelatihan lintas Generasi Y dianggap konstan atau bernilai nol, maka kinerja organisasi berada pada nilai 14,508. Koefisien regresi pelatihan lintas Generasi Y sebesar 0,644 bernilai positif dan paling besar, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pelatihan lintas Generasi Y akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,644 satuan dengan asumsi variabel lain tetap, sedangkan koefisien komunikasi terbuka dan kepemimpinan empati relatif kecil dan tidak signifikan secara statistik. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,708 menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel bebas dengan kinerja organisasi, dan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,502 berarti 50,2 persen variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen, sedangkan sisanya sebesar 49,8 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Hasil uji t menunjukkan bahwa komunikasi terbuka memiliki nilai t hitung sebesar 1,115 yang lebih kecil dari t tabel 1,985 dengan signifikansi 0,268 lebih besar dari 0,05, sehingga H1 ditolak dan komunikasi terbuka secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan empati memiliki nilai t hitung sebesar -0,689 dengan signifikansi 0,493 lebih besar dari 0,05, sehingga H2 ditolak dan kepemimpinan empati secara parsial juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Pelatihan lintas Generasi Y memiliki nilai t hitung sebesar 7,238 yang lebih besar dari t tabel 1,985 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga H3 diterima dan pelatihan lintas Generasi Y berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Secara simultan, hasil uji F menunjukkan nilai F hitung

sebesar 32,252 yang lebih besar dari F tabel 2,70 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, sehingga H4 diterima dan ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi swasta. Dengan demikian, pelatihan lintas Generasi Y merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja organisasi dibandingkan komunikasi terbuka dan kepemimpinan empati.

DISKUSI

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa komunikasi terbuka secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi swasta. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Men dan Yue (2021), Men et al. (2022), dan Ruck et al. (2023) yang menegaskan bahwa komunikasi internal yang transparan dan dua arah berhubungan positif dengan keterikatan dan kinerja karyawan, serta dengan Hassell (2025) yang menekankan pentingnya komunikasi terbuka dalam organisasi. Tidak signifikannya pengaruh komunikasi terbuka dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa keterbukaan informasi belum tentu langsung diterjemahkan menjadi kinerja apabila tidak diikuti oleh mekanisme tindak lanjut yang konkret, misalnya keputusan yang benar-benar mengakomodasi masukan karyawan atau program pengembangan yang menindaklanjuti umpan balik tersebut. Bagi karyawan Generasi Y yang berorientasi pada hasil dan pengembangan diri, komunikasi yang terbuka tampaknya lebih berperan sebagai prasyarat iklim kerja yang sehat daripada sebagai pendorong langsung kinerja organisasi.

Hipotesis kedua juga tidak terbukti, di mana kepemimpinan empati secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi swasta. Menarik untuk dicermati bahwa secara bivariat kepemimpinan empati sebenarnya berkorelasi positif dengan kinerja organisasi ($r = 0,467$), namun pengaruhnya menjadi tidak signifikan ketika diuji bersama variabel lain dalam model regresi. Hal ini disebabkan kepemimpinan empati berkorelasi cukup tinggi dengan pelatihan lintas Generasi Y ($r = 0,749$), sehingga kontribusinya terhadap kinerja tampaknya tersalurkan melalui dukungan pemimpin terhadap program pengembangan karyawan. Temuan ini tidak sepenuhnya menolak hasil Lam et al. (2023), Ginting et al. (2025), dan Hasibuan et al. (2022) mengenai peran kepemimpinan, maupun bukti meta-analitik hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja (Epitropaki & Martin, 2022), peran kepemimpinan dalam mendorong perilaku inovatif (Miao et al., 2023), pengaruh kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan (Sari et al., 2022), serta perspektif pembelajaran sosial (Tang et al., 2022), melainkan mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan empati terhadap kinerja kemungkinan bersifat tidak langsung,

misalnya melalui pelatihan, komitmen, atau motivasi sebagaimana ditemukan Setiawan dan Ratnasari (2024).

Hipotesis ketiga terbukti, di mana pelatihan lintas Generasi Y berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi swasta dan merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan dalam model (koefisien 0,644; t hitung 7,238). Program pelatihan yang dirancang sesuai karakteristik Generasi Y, yaitu interaktif, praktis, dan berbasis teknologi, terbukti meningkatkan kompetensi dan kolaborasi antargenerasi yang bermuara pada kinerja organisasi. Temuan ini selaras dengan Cennamo dan Gardner (2021) yang menunjukkan bahwa pelatihan yang mempertimbangkan perbedaan generasi meningkatkan kinerja kolektif dan mengurangi konflik interpersonal, serta memperkuat temuan AlAjmi (2022), Pramesti dan Dewi (2023), dan Wulandari dan Lestari (2026) mengenai efektivitas pelatihan berbasis teknologi bagi karyawan milenial, dan Setiawan dan Ratnasari (2024) yang menegaskan kontribusi pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, organisasi swasta perlu meninggalkan pendekatan pelatihan yang seragam dan beralih pada desain pembelajaran yang adaptif terhadap perbedaan gaya belajar antargenerasi.

Secara simultan, ketiga variabel terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi swasta dengan kontribusi sebesar 50,2 persen. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi terbuka, kepemimpinan empati, dan pelatihan lintas Generasi Y secara bersama-sama membentuk satu sistem dukungan organisasi, meskipun secara parsial hanya pelatihan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan perspektif teori job demands-resources (Bakker & Demerouti, 2023) bahwa sumber daya organisasi yang memadai akan meningkatkan keterikatan dan kinerja, serta mendukung Prasetyo dan Trisyanti (2021) yang menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan generasi berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja organisasi, dan Afandi (2021) yang menggarisbawahi bahwa keterbukaan komunikasi, dukungan pemimpin, dan pelatihan berkontribusi pada keterikatan karyawan dan hasil kerja yang lebih baik. Implikasi manajerialnya, komunikasi terbuka dan kepemimpinan empati perlu dipandang sebagai fondasi iklim kerja yang efektivitasnya baru teraktualisasi ketika diwujudkan dalam program pengembangan karyawan yang nyata, khususnya pelatihan yang responsif terhadap karakteristik Generasi Y.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa secara parsial komunikasi terbuka tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi swasta; kepemimpinan empati secara parsial juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi swasta; sedangkan pelatihan lintas Generasi Y berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi swasta sekaligus menjadi variabel yang paling dominan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi swasta dengan kontribusi sebesar 50,2 persen, sedangkan sisanya sebesar 49,8 persen dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja organisasi swasta paling efektif dicapai melalui program pelatihan yang responsif terhadap karakteristik Generasi Y, sementara komunikasi terbuka dan kepemimpinan empati berperan sebagai fondasi iklim kerja yang pengaruhnya terhadap kinerja tidak bersifat langsung. Keterbukaan komunikasi dan empati pemimpin baru memberikan dampak nyata apabila diterjemahkan ke dalam praktik pengembangan sumber daya manusia yang konkret, sehingga ketiga faktor tersebut tetap perlu dikelola secara terpadu dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis data, pembahasan, dan kesimpulan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dikemukakan. Bagi pimpinan organisasi swasta, disarankan untuk memprioritaskan program pelatihan yang sesuai dengan karakteristik Generasi Y, seperti e-learning, workshop interaktif, coaching, dan pembelajaran kolaboratif lintas generasi, karena pelatihan terbukti menjadi pendorong kinerja yang paling dominan; memastikan komunikasi terbuka ditindaklanjuti dengan keputusan dan program nyata yang mengakomodasi masukan karyawan, bukan sekadar keterbukaan informasi; serta mengarahkan kepemimpinan empati pada dukungan konkret terhadap pengembangan karyawan agar empati pemimpin tersalurkan menjadi peningkatan kinerja. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan hasil penelitian ini dengan menguji peran pelatihan sebagai variabel mediasi antara komunikasi terbuka dan kepemimpinan empati dengan kinerja organisasi, menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, atau kompensasi, serta memperluas cakupan objek penelitian pada sektor atau generasi pekerja yang berbeda agar hasilnya lebih komprehensif.

REFERENSI

- Afandi, P. (2021). Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi: Strategi kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 16(2), 45–57. <https://doi.org/10.21067/jrmb>
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital-based training on millennials' work competencies: A quantitative study. *Human Resource Development International*, 25(4), 401–422. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2033177>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands-resources theory: A review of the evidence and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/job.2705>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2021). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 267–282. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2020-0189>
- Dewantoro, A. Q. (2023). Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi budaya organisasi dan motivasi. *Jurnal Manajerial*, 10(2), 180–196. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5437>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2022). Transformational-transactional leadership and performance: An updated meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 948–973. <https://doi.org/10.1037/apl0000954>
- Ginting, R., et al. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan strategi organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(1), 88–101.
- Harvard Professional & Executive Development. (2022). *Building empathetic leadership: How to successfully lead with empathy*. Harvard Professional Development. <https://professional.dce.harvard.edu>
- Hasibuan, M. I., Meutia, D., & Harahap, R. H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan empati dan komunikasi internal terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 13(1), 55–68. <https://doi.org/10.24123/jbm.v13i1.4512>
- Hassell, R. (2025). Membangun komunikasi yang efektif dalam organisasi. *SABER: Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 3(3), 28–39. <https://doi.org/10.59841/saber.v3i3.2784>
- Lam, C. K., Xu, A. J., & Loi, R. (2023). Empathic leadership and employee creativity: The mediating role of psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 812–829. <https://doi.org/10.1037/apl0001065>
- Lwanga, S. K., & Lemeshow, S. (1991). *Sample size determination in health studies: A practical manual*. World Health Organization.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2021). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 47(3), 101–113. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.101992>
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2022). Examining the effects of internal social media on employee advocacy: The mediating role of employee engagement. *Public Relations Review*, 48(1), 102–115. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102031>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2023). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 83(2), 361–375. <https://doi.org/10.1111/puar.13584>
- Pramesti, N. K., & Dewi, A. S. (2023). Peran pelatihan berbasis teknologi terhadap kinerja karyawan Generasi Y di perusahaan start-up. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 231–245. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2>
- Prasetyo, A., & Trisyanti, U. (2021). Revolusi industri 4.0 dan tantangan pengelolaan sumber daya manusia di era milenial. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 18(1), 12–25. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.29812>

- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2023). Employee voice: An antecedent to organisational engagement. *Public Relations Review*, 49(2), 101–118. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102188>
- Sari, R. P., Lumbanraja, P., & Gultom, P. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 75–88. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.75-88>
- Setiawan, R., & Ratnasari, S. L. (2024). Mediating role of organizational commitment on the effect of transformational leadership and training on employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(1), 112–124. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.01.11>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-3). Alfabeta.
- Tang, G., Chen, Y., & Jin, J. (2022). Entrepreneurial leadership and new venture performance: A social learning perspective. *Human Relations*, 75(4), 665–688. <https://doi.org/10.1177/0018726721997732>
- Wulandari, S., & Lestari, N. (2026). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan Generasi Y dan Z. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 4(6). <https://cibangsa.com/index.php/musytari/article/view/8708>