E-ISSN: 3025-0994
Halaman 4239-4253
Volume 4 Nomor 2 Tahun 2026

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Persepsi Risiko Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Melalui Konflik Antar Generasi

Renata Antinia Ramadhan[1], Rahayu Puji Suci[2], Choirul Anam[3]

[1,2,3] Program Studi Manajemen, Universitas Widya Gama Malang
e-mail: renataramadhan@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya kompleksitas pengelolaan perusahaan distributor di tengah dinamika bisnis dan keberagaman generasi di lingkungan kerja. Perbedaan gaya kerja, komunikasi, serta persepsi risiko antar generasi pada CV Kertanegara Singhasari menimbulkan konflik yang berdampak pada efektivitas pengambilan keputusan melalui konflik antar generasi sebagai varianel mediasi. Penelitian ii menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh mellui penyebaran kuesioner kepada manajer dan karyawan yang terlibat dalam proses operasional perusahaan. Analisis data dilakukan menggunakan teknik statistik untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, persepsi risiko, konflik antar generasi, dan efektivitas pengambilan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemipinan dan persepsi risiko berpengaruh signifikan terhdap efektivitas pengambilan keputusan. Selain itu, konflik antar generasi juga berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengambiln keputusan. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan keterlambbatan keputusan dan ketidaksinkronan koordiasikerja. Sebaliknya, gaya kepemiminan yang adaptif dan komunikatif mampu meminimalkan konnflik serta meningkatkan kualitas keputusan organisasi. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bhawa pengelolaan konflik antar generasi secara efektif menjadi faktor penting dalam mendukung pengambiln keputusan yang optimal pada perusahaan distributor multigenerasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Persepsi Risiko; Konflik Antar Generasi, Efektifitas Pengambilan Keputusan.

Abstract

This research is motivated by the increasing complexity of managing a distribution company amidst business dynamics and generational diversity in the workplace. Differences in work styles, communication styles, and risk perceptions between generations at CV Kertanegara Singhasari create conflict that impacts decision-making effectiveness, with intergenerational conflict acting as a mediating variable. This research employed a quantitative approach with a survey method. Data were obtained through questionnaires distributed to managers and employees involved in the company's operational processes. Data analysis was conducted using statistical techniques to test the direct and indirect relationships between the research

variables: leadership style, risk perception, intergenerational conflict, and decision-making effectiveness. The results indicate that leadership style and risk perception significantly influence decision-making effectiveness. Furthermore, intergenerational conflict also significantly impacts decision-making effectiveness. Poorly managed conflict can lead to decision-making delays and lack of synchronization in work coordination. Conversely, an adaptive and communicative leadership style can minimize conflict and improve the quality of organizational decisions. The conclusion of this study shows that effective management of intergenerational conflict is an important factor in supporting optimal decision-making in multigenerational distribution companies.

Keywords : Leadership Style; Risk Perception; Intergenerational Conflict; Decision Making Effectiveness.

LATAR BELAKANG

Dinamika perekonomian global dan nasional telah menciptakan kompleksitas yang semakin tinggi dalam pengelolaan organisasi bisnis, khususnya pada sektor distribusi yang menjadi salah satu penopang utama rantai pasokan di Indonesia. Perkembangan sektor industri dan distribusi menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2024, sektor industri manufaktur dan distribusi memberikan kontribusi sebesar 17,18 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional pada triwulan III tahun 2024, meningkat dibandingkan triwulan sebelumnya yang mencapai 16,70 persen. Selain itu, Prompt Manufacturing Index (PMI) Bank Indonesia mencatat nilai PMI sebesar 51,54 persen yang berada pada zona ekspansi dengan tingkat kapasitas produksi terpakai mencapai 73,13 persen. Data tersebut menunjukkan bahwa sektor distribusi dan manufaktur memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional sekaligus menjadi sektor yang terus berkembang di tengah persaingan bisnis yang semakin dinamis.

Di sisi lain, Perusahaan distributor dituntut untuk mampu menjalankan operasional secara efektif, efisien, dan responsif terhadap perubahan pasar (Heizer,Render & Munson, 2020). Berbagai survei industri menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan distributor masih menghadapi masalah dalam pengelolaan bisnis, seperti ketidakakuratan manajemen stok yang mencapai 90 persen, kurangnya informasi real-time sebesar 60 persen, serta kompleksitas pengelolaan rantai pasokan yang dialami oleh 70 persen perusahaan. Selain itu, sekitar 75 persen perusahaan mengalami kesulitan dalam melacak histori piutang dan hutang. Tantangan tersebut semakin diperberat oleh kondisi geografis Indonesia yang terdiri atas ribuan pulau dengan infrastruktur yang belum merata serta tingginya biaya logistik nasional yang mencapai 23–24 persen dari PDB sejak tahun 2011. Kondisi ini menjadikan perusahaan distributor harus memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan efektif agar mampu mempertahankan daya saing dan keberlangsungan usaha.

Dalam konteks organisasi bisnis, efektivitas pengambilan keputusan manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer akan memengaruhi cara organisasi merespons tantangan, mengelola sumber daya, dan menentukan strategi bisnis (Robbins & Judge, 2019). Pemimpin yang mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan situasi organisasi cenderung dapat menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih efektif. Selain gaya kepemimpinan, persepsi risiko juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kualitas keputusan manajerial. Dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian, setiap manajer memiliki tingkat persepsi risiko yang berbeda-beda dalam menghadapi peluang maupun ancaman bisnis (Sitkin & Pablo, 1992). Perbedaan persepsi risiko tersebut dapat memengaruhi keberanian, ketepatan, dan kualitas keputusan yang diambil dalam organisasi (Kaherman &Tversky, 1979).

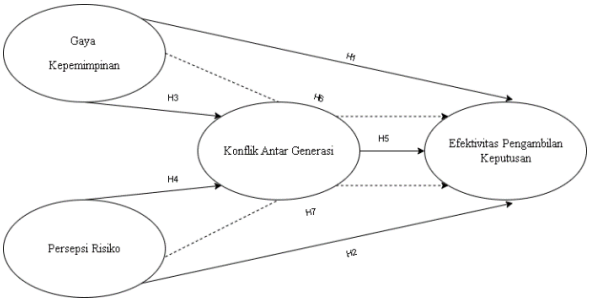
Lebih lanjut, dinamika sumber daya manusia dalam organisasi modern saat ini juga ditandai dengan keberadaan tenaga kerja multigenerasi. Perbedaan karakteristik, pola pikir, nilai kerja, dan cara berkomunikasi antar generasi sering kali menimbulkan konflik dalam lingkungan kerja. Konflik antar generasi dapat memengaruhi hubungan kerja, koordinasi tim, hingga efektivitas proses pengambilan keputusan organisasi. Dalam perusahaan distributor yang membutuhkan koordinasi operasional secara cepat dan tepat, konflik antar generasi menjadi tantangan tersendiri yang perlu dikelola dengan baik. Oleh karena itu, pemahaman mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, persepsi risiko, konflik antar generasi, dan efektivitas pengambilan keputusan menjadi penting untuk dikaji lebih mendalam.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan persepsi risiko terhadap efektivitas pengambilan keputusan melalui konflik antar generasi pada manajer di CV Kertanegara Singhasari. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami dinamika kepemimpinan multigenerasi dan implikasinya terhadap pengambilan keputusan organisasi (Robbins&Judge,2019). Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian empiris mengenai peran konflik antar generasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia, meminimalkan konflik antar generasi, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial guna menghadapi persaingan industri distribusi yang semakin kompetitif (Hasibuan, 2019; Suci, 2021; Anam, Dewi, & Fairuzabadi, 2024).

Tipe Artikel

Artikel ini merupakan artikel asli hasil penelitian (original research article) yang disusun berdasarkan penelitian kuantitatif mengenai penaruh gaya kepemimpinan dan persepsi risiko terhadap efektivitas pengambilan keputusan melalui konflik antar generasi sebagai variabel mediasi pada CV Kertanegara Singhasari. Penelitan dilakukan melalui metode survei dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada responden yang terlibat dalam

aktivitas manajerial operasional perusahaan. Data penelitian dianalisis menggunakan teknik statistik utuk menguji huungan langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian.
Artikel ditulis mengikuti sistematika artikel hasil penelitian yang terdiri dari judul, identitas penulis,abstrak,kata kunci, pendahuluan,metde, hasil dan pembahasam,simpulan dan saran. Penelitian ini ditulis sesuai dengan pedoman enulisan jurnalilmiah dan termasuk dalam kajian manajemen sumber daya manusia serta perilaku organisasi, khususnya terkait denggan kepemimpinan,persepsirisiko konflik antar generasai, dan efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi antar generasi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, yang mana penelitian ini merupakan pendekatan penelitian yang berfokus pada pengukuran variabel secara objektif serta analisis data numerik untuk menguji hubungan antar variabel. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang sistemaris dan faktual mengenai karakteristik responden serta kondisi variabel penelitian sebagaimana terjadi dilapangan. Melalui pendekatan deskriptif, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kondisi aktual objek penelitian. Hal ini didasarkan pada kesesuaian dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menggambarkan sekaligus menganalisis pengaruh perbedaan gaya kepemimpinan dan persepsi risiko terhadap efektivitas pengambilan keputusan melalui konflik antar generasi.

Objek yang diteliti dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan, persepsi risiko, efektivitas pengambilan keputusan dan konflik antar generasi. Masing-masing variebl tersebut diukur melalui indikator spesifik yang dikembangkan berdasarkan tinjauan pustaka dan studi literatur yang relevan. CV Kertanegara Singhasari dipilih sebagai objek penelitian sebab organisasi tersebut memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian yaitu adanya keragaman generasi dalam lingkungan kerja serta proses pengambilan keputusan yang bersifat kolektif dan strategis.

Subjek penelitian ialah pegawai yang bekerjadi CV Kertanegara Singhasari yang memiliki tanggung jawab terhadap operasional perusahan seperti manajer, supervisor, serta staf dari berbagai divisi. Pemilihan seluruh pegawai CV Kertanegara Singhasari dilatarbelakangi oleh pemahaman subjek terkait pelaksanaan proses pengambilan keputusan,

kondisi serta dinamika perilaku kerjasama yang terjadi dilingkungan perusahan. Lokasi penelitian yang akan digunakan adalah CV Kertanegara Singhasari yang berada di pondok Indah Tengah C5 16-20 Kota Malang, denngan rentang waktu mulai bulan Oktober 2025 hinga Maret 2026

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif berupa skor numerik yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden. Data numerik ini selanjutnya akan diolah menggunakan analisis PLS-SEM guna menguji validitas, reabilitas serta pengaruh hubungan antar variabel gaya kepemimpinan, persepsi risiko, efektifitas pengambilan keputusan dan konflik antar generasi. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari karyawan dan manajer yang tergabung di CV Kertanegara Singhasari. Sumber data ini dipilih karena mampu memberikan informasi yang spesifik dan relevan dengan konteks penelitian, memungkinkan peneliti untuk menyesuaikan instrumen pengumpulan data dengan variabel penelitian secara tepat, menjamin bahwa data yang terkumpul mencerminkan kondisi aktual di lapangan serta mendukung proses analisis yang objektif dan terukur. Selain itu, pengumpulan data secara langsung juga mampu mencegah bias data yang mungkin muncul jika menggunakan sumber data sekunder yang bersifat umum dan tidak spesifik terhadap konteks studi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Kertanegara Singhasari dengan jumlah sebanyak 75 orang. Untuk sampling mengunakan teknik probability sampling, yakni metode pengambilan sampel dimana setiap anggota populasi memiliki peluang yang diketahui dan sama untuk terpilih menjadi sampel. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari karyawan dan manajer yang tergabung di CV Kertanegara Singhasari. Sumber data ini dipilih karena mampu memberikan informasi yang spesifik dan relevan dengan konteks penelitian, memungkinkan peneliti untuk menyesuaikan instrumen pengumpulan data dengan variabel penelitian secara tepat, menjamin bahwa data yang terkumpul mencerminkan kondisi aktual di lapangan serta mendukung proses analisis yang objektif dan terukur. Selain itu, pengumpulan data secara langsung juga mampu mencegah bias data yang mungkin muncul jika menggunakan sumber data sekunder yang bersifat umum dan tidak spesifik terhadap konteks studi.

Teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner tertutup (*closed-ended quitionnaire)* yaitu kuesioner yang disediakan jawaban hinga responden hanya perlu memilih alternatif jawabn yang paling sesuai dengan persepsi responden. Dokumentasi juga digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi dalam data kepegawaian yang dapat mendukung penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup yang disusun untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Persepsi Risiko (X2), Konflik Antar Generasi (M), serta Efektivitas Pengambilan Keputusan (Y). Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang bersumber dari teori yang relevan dan telah dirumuskan dalam definisi operasional variabel penelitian.Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan/anggota organisasi yang bekerja dalam lingkungan kerja multigenerasi. Responden diminta untuk memberikan jawaban sesuai dengan persepsi dan pengalaman mereka dalam aktivitas kerja sehari-hari, khususnya terkait pola kepemimpinan, persepsi terhadap risiko, konflik antar generasi, serta efektivitas proses pengambilan keputusan.

Instrumen kuesioner menggunakan skala Likert dengan lima kategori jawaban, yaitu: (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Netral, (4) Setuju, dan (5) Sangat Setuju. Skala ini digunakan untuk mengetahui tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Semakin tinggi skor yang diberikan responden, maka semakin tinggi pula tingkat persepsi responden terhadap variabel yang diukur.Pada variabel Gaya Kepemimpinan (X1), instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator orientasi tugas dan orientasi hubungan, yang menggambarkan perilaku pemimpin dalam mengarahkan pekerjaan serta membangun hubungan interpersonal di tempat kerja. Variabel Persepsi Risiko (X2) diukur melalui indikator ketakutan terhadap risiko (dread risk), ketidakpastian risiko (unknown risk), serta persepsi terhadap tingkat keparahan dampak risiko (severity). Selanjutnya, variabel Konflik Antar Generasi (M) diukur melalui indikator perbedaan gaya komunikasi, perbedaan etika kerja, serta perbedaan cara memandang otoritas antar generasi dalam organisasi. Sedangkan variabel Efektivitas Pengambilan Keputusan (Y) diukur melalui indikator kualitas keputusan, penerimaan/komitmen pelaksana (acceptance), serta ketepatan waktu atau efisiensi proses pengambilan keputusan.

Proses analisis standar deviasi dilakukan dengan menghitung selisih skor jawaban responden terhadap nilai rata-rata, kemudian mengukur seberapa besar penyimpangan jawaban tersebut secara keseluruhan. Jika nilai standar deviasi rendah, maka dapat diartikan bahwa jawaban responden cenderung konsisten dan tidak banyak berbeda. Namun jika nilai standar deviasi tinggi, maka menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi yangcukup besar di antara responden dalam menilai variabel penelitian. SmartPLS juga dinilai relevan untuk penelitian di bidang manajemen dan ilmu sosial yang umumnya melibatkan konstruk abstrak dan model hubungan yang kompleks. Dengan kemampuannya mengolah data secara fleksibel tanpa persyaratan distribusi yang ketat, perangkat lunak ini menjadi pilihan yang praktis dan efisien dalam mendukung analisis berbasis PLS-SEM.

Penelitian ini menggunakan model pengukuran reflektif (reflective measurement model),karena indikator yang digunakan dipandang sebagai refleksi dari konstruk laten. Konstruk laten dalam penelitian ini meliputi Gaya Kepemimpinan (X1), Persepsi Risiko (X2),Konflik Antar Generasi (M), dan Efektivitas Pengambilan Keputusan (Y).

Dalam penelitian ini, model struktural digunakan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Persepsi Risiko (X2) terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan(Y), baik secara langsung maupun melalui Konflik Antar Generasi (M) sebagai variabel mediasi.Berdasarkan kerangka konseptual yang telah ditetapkan hubungan antar variabel laten dalam penelitian ini dapat dinyatakan ke dalam persamaan struktural sebagai berikut yang menggambarkan hubungan kausal antar konstruk.

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah disusun dalam proposal penelitian , maka pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui analisis Partial Least Squares (PLS-SEM). Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistic, serta nilai p-value yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5 persen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil CV Kertanegara Singhasari

CV Kertanegara Singhasari adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi produk khususnya untuk kebutuhan pengadaan pemerintah. CV Kertanegara Singhasari merupakan perusahaan yang berlokasi di Pondok Indah Tengah C5 16 – 20 Kota Malang, dan menjalankan kegiatan operasional yang melibatkan sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan untuk misi dari CV Kertanegara ialah :

1. Menyediakan barang dan jasa yang berkualitas dan sesuai standar pemerintah
2. Menjalankan proses distribusi yang efisien dan tepat waktu
3. Membangun kerjasama dan hubungan yang baik dengan instansi pemerintah dan penyedia lainnya
4. Memaksimalkan penggunaan teknologi informasi dalam sistem distribusi dan pengadaan
5. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan

Koefisien Determinasi (R2)

Tabel 1 Koefisien Determinasi (R2)

	R Square	Adjusted R Square	Keterangan
Konflik Antar Generasi	0.434	0.419	Sedang
Efektivitas Pengambilan Keputusan	0.657	0.642	Kuat

Berdasarkan Tabel 1, variabel Konflik Antar Generasi memiliki nilai R Square sebesar 0,434 dan Adjusted R Square sebesar 0,419. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Persepsi Risiko mampu menjelaskan variabel Konflik Antar Generasi sebesar 43,4%, sedangkan sisanya sebesar 56,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai ini termasuk dalam kategori sedang. Selanjutnya, variabel Efektivitas Pengambilan Keputusan memiliki nilai R Square sebesar 0,657 dan Adjusted R Square sebesar 0,642. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Persepsi Risiko, dan Konflik Antar Generasi mampu menjelaskan variabel Efektivitas Pengambilan Keputusan sebesar 65,7%, sedangkan sisanya sebesar 34,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat.

Uji Prediktive Relevance (Q2)

Tabel 2 Hasil Uji Prediktive Relevance (Q2)

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 = 1 - (SSE/SSO)$	Keterangan

Konflik Antar Generasi	675	537	0.204	Memiliki predictive relevance
Efektivitas Pengambilan Keputusan	675	487	0.277	Memiliki predictive relevance

Berdasarkan hasil perhitungan nilai Predictive Relevance (Q^2), diketahui bahwa variabel Konflik Antar Generasi memiliki nilai Q^2 sebesar 0,204. Nilai ini lebih besar dari 0, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif terhadap variabel tersebut. Hal ini berarti variabel-variabel independen dalam penelitian mampu memprediksi Konflik Antar Generasi dengan baik, meskipun dalam kategori sedang.

Selanjutnya, variabel Efektivitas Pengambilan Keputusan memiliki nilai Q^2 sebesar 0,277. Nilai ini juga lebih besar dari 0, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel tersebut. Dengan nilai yang lebih tinggi dibandingkan variabel sebelumnya, dapat dikatakan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang lebih kuat dalam menjelaskan Efektivitas Pengambilan Keputusan.

Uji Model Fit

Tabel 3 Hasil Uji Model Fit

	Model Saturated	***Model Estimasi***	**Keterangan**
SRMR	0.132	0.132	Model tidak Fit

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) pada model saturated maupun model estimasi adalah sebesar 0,132. Nilai ini lebih besar dari batas kriteria yang direkomendasikan yaitu ≤ 0,08. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian belum memenuhi kriteria goodness of fit, sehingga dapat dikatakan bahwa model yang dibangun belum memiliki kesesuaian yang baik dengan data empiris.

Uji Hipotesis
Hipotesis Langsung

Tabel 4 Hasil Hipotesis Langsung

No	**Hubungan Antar Variabel**	**Original Sample (O)**	**T-Statistik**	**P-Value**	**Keterangan**
1	Gaya Kepemimpinan → Efektivitas Pengambilan Keputusan	0.315	1.615	0.107	Tidak Signifikan

2	Gaya Kepemimpinan → Konflik Antar Generasi	-0.294	1.447	0.149	Tidak Signifikan
3	Konflik Antar Generasi → Efektivitas Pengambilan Keputusan	0.709	2.745	0.006	Signifikan
4	Persepsi Risiko → Efektivitas Pengambilan Keputusan	-0.134	0.486	0.627	Tidak Signifikan
5	Persepsi Risiko → Konflik Antar Generasi	0.912	6.032	0.000	Signifikan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengujian dilakukan dengan melihat nilai t-statistik dan p-value, dimana suatu pengaruh dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05. Pada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,315 dengan t-statistik 1,615 dan p-value 0,107. Nilai tersebut menunjukkan bahwa t-statistik < 1,96 dan p-value > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan.

Selanjutnya, pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Konflik Antar Generasi memiliki nilai koefisien sebesar -0,294 dengan t-statistik 1,447 dan p-value 0,149. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan, sehingga gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap konflik antar generasi.

Pada pengaruh Konflik Antar Generasi terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,709 dengan t-statistik 2,745 dan p-value 0,006. Nilai ini menunjukkan bahwa t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa konflik antar generasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan.

Selanjutnya, pengaruh Persepsi Risiko terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan memiliki nilai koefisien sebesar -0,134 dengan t-statistik 0,486 dan p-value 0,627. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan, sehingga persepsi risiko tidak berpengaruh terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Terakhir, pengaruh Persepsi Risiko terhadap Konflik Antar Generasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,912 dengan t-statistik 6,032 dan p-value 0,000. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan, sehingga persepsi risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap konflik antar generasi.

Hipotesis Tidak Langsung

Tabel 5 Hasil Hipotesis Tidak Langsung

No	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistik	P-Value	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan → Konflik Antar Generasi → Efektivitas Pengambilan Keputusan	-0.209	1.406	1.60	Tidak Signifikan
2	Persepsi Risiko → Konflik Antar Generasi→ Efektivitas Pengambilan Keputusan	0.647	2.485	0.013	Signifikan

Berdasarkan Tabel 5, pengujian hipotesis tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran variabel Konflik Antar Generasi sebagai variabel mediasi. Pada hubungan Gaya Kepemimpinan → Konflik Antar Generasi → Efektivitas Pengambilan Keputusan, diperoleh nilai koefisien sebesar -0,209 dengan t-statistik 1,406 dan p-value 1,60. Nilai tersebut menunjukkan bahwa p-value > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, Konflik Antar Generasi tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pengambilan keputusan.

Selanjutnya, pada hubungan Persepsi Risiko → Konflik Antar Generasi → Efektivitas Pengambilan Keputusan, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,647 dengan t-statistik 2.458, dan p-value 0,013. Nilai ini menunjukkan bahwa p-value < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Konflik Antar Generasi mampu memediasi hubungan antara persepsi risiko terhadap efektivitas pengambilan keputusan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Konflik Antar Generasi pada manajer di CV Kertanegara Singhasari

Berdasarkan hasil analisis SmartPLS, gaya kepemimpinan memiliki hubungan negatif terhadap konflik antargenerasi dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,294. Namun, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik karena nilai t-statistik sebesar 1,447 dan p-value 0,149. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan belum mampu secara langsung mengendalikan konflik antargenerasi pada manajer di CV Karta Negara Singhasari. Konflik antargenerasi lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti perbedaan nilai, karakteristik generasi, pengalaman kerja, dan dinamika kelompok. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian

sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak selalu menjadi faktor utama dalam mengurangi konflik pada organisasi multigenerasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan pendekatan yang lebih komprehensif, seperti peningkatan komunikasi lintas generasi, pelatihan kolaborasi, dan manajemen perubahan untuk mengelola konflik secara efektif. Temuan ini juga selaras dengan Suci (2015) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan namun dimediasi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja dan lingkungan kerja, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak bekerja secara langsung dan tunggal dalam membentuk hasil organisasi.

Pengaruh Persepsi Risiko terhadap Konflik Antar Generasi pada manajer di CV Kertanegara Singhasari

Berdasarkan hasil analisis SmartPLS, persepsi risiko memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap konflik antargenerasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,912, t-statistik 6,032, dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi risiko manajer, maka semakin tinggi pula potensi terjadinya konflik antargenerasi di CV Kartanegara Singhasari. Perbedaan pengalaman, nilai, dan cara pandang antar generasi terhadap risiko menjadi faktor utama munculnya konflik dalam organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori Slovic (2000) dan Kahneman (2011) yang menjelaskan bahwa persepsi risiko dipengaruhi oleh pengalaman, emosi, dan penilaian individu terhadap ketidakpastian. Dalam lingkungan kerja multigenerasi, perbedaan persepsi risiko antar generasi dapat memicu ketidaksepahaman dan konflik. Penelitian sebelumnya juga mendukung hasil ini, dimana perbedaan persepsi risiko terbukti dapat meningkatkan konflik dalam organisasi yang memiliki keberagaman individu dan cara pandang terhadap ketidakpastian. Anam, Sudarmiatin, dan Hermawan (2023) turut memperkuat temuan ini dengan menjelaskan bahwa kemampuan individu manajer, termasuk cara mereka memandang risiko dan peluang, secara signifikan membentuk niat dan perilaku kewirausahaan yang pada gilirannya mempengaruhi dinamika relasi dan potensi konflik dalam tim multigenerasi.

Pengaruh Konflik Antar Generasi terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan pada manajer di CV Kertanegara Singhasari

Berdasarkan hasil analisis SmartPLS, konflik antargenerasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,709, t-statistik 2,745, dan p-value 0,006. Hasil ini menunjukkan bahwa konflik antargenerasi dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan apabila dikelola secara konstruktif. Perbedaan pandangan, pengalaman, dan cara berpikir antar generasi mampu mendorong pertukaran ide, evaluasi alternatif, serta diskusi yang lebih kritis dalam proses pengambilan keputusan.

Temuan ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2020) yang menyatakan bahwa konflik tidak selalu berdampak negatif, tetapi dapat meningkatkan kualitas keputusan jika dikelola dengan baik. Selain itu, teori Karen A. Jehn menjelaskan bahwa konflik tugas (task conflict) dapat mendorong inovasi, pertukaran perspektif, dan evaluasi solusi yang lebih efektif. Penelitian sebelumnya juga mendukung hasil ini, dimana konflik yang bersifat konstruktif

terbukti mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi melalui proses pemrosesan informasi dan pertimbangan alternatif yang lebih mendalam. Hal ini selaras pula dengan kajian Suci dan Hermawati (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi, menggarisbawahi pentingnya pendekatan kepemimpinan yang mendorong keterlibatan aktif dan pertukaran perspektif antar anggota tim.

Pengaruh Konflik Antar Generasi dalam memediasi hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil uji hipotesis tidak langsung, diperoleh nilai koefisien sebesar -0,209 dengan t-statistik 1,406 dan p-value 0,160. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pengambilan keputusan melalui konflik antargenerasi tidak signifikan, karena nilai p-value lebih besar dari 0,05 dan t-statistik lebih kecil dari 1,96. Dengan demikian, konflik antargenerasi tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan pada manajer di CV Kartanegara Singhasari.Temuan ini sejalan dengan teori mediasi Baron dan Kenny (1986) serta Hayes (2018) yang menyatakan bahwa variabel mediasi hanya dapat berperan apabila pengaruh tidak langsung signifikan secara statistik. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Zhao et al. (2010), Nitzl et al. (2016), serta Hair et al. (2021) yang menegaskan bahwa efek mediasi dalam analisis PLS-SEM hanya terjadi apabila jalur tidak langsung menunjukkan signifikansi.Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik antargenerasi bukan faktor yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, terdapat kemungkinan faktor lain di luar konflik antargenerasi yang lebih berperan dalam memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi.

Pengaruh Konflik Antar Generasi dalam memediasi hubungan Persepsi Risiko terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil uji hipotesis tidak langsung, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,647 dengan t-statistik 2,485 dan p-value 0,013. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung persepsi risiko terhadap efektivitas pengambilan keputusan melalui konflik antargenerasi bersifat signifikan, karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05 dan t-statistik lebih besar dari 1,96. Dengan demikian, konflik antargenerasi mampu memediasi hubungan antara persepsi risiko dan efektivitas pengambilan keputusan pada manajer di CV Kartanegara Singhasari.Hasil penelitian ini sejalan dengan teori mediasi dari Hayes (2018) yang menyatakan bahwa variabel mediasi berfungsi menjelaskan mekanisme hubungan antara variabel independen dan dependen. Selain itu, teori persepsi risiko Slovic (2000) menjelaskan bahwa perbedaan persepsi risiko dipengaruhi oleh pengalaman, emosi, dan penilaian subjektif individu yang dapat memunculkan konflik dalam interaksi sosial. Konflik tersebut kemudian memengaruhi proses pengambilan keputusan organisasi.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh penelitian Li et al. (2022) yang menyatakan bahwa konflik kerja mampu menjadi mediator signifikan dalam hubungan antara faktor individu dan hasil keputusan organisasi. Penelitian Zhang et al. (2023) juga menunjukkan bahwa konflik dalam tim yang memiliki keberagaman karakteristik individu dapat berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan terhadap efektivitas keputusan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa konflik antargenerasi berperan penting sebagai mediator dalam hubungan antara persepsi risiko dan efektivitas pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan persepsi risiko antar generasi dapat memicu konflik yang pada akhirnya memengaruhi kualitas dan efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi.

SIMPULAN

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengambilan keputusan di CV Kertanegara Singhasari tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, tetapi juga oleh dinamika hubungan antar generasi dan perbedaan persepsi terhadap risiko di lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan dan persepsi risiko secara langsung belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Hal ini karena proses pengambilan keputusan di perusahaan lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman kerja, kebiasaan operasional, serta kondisi organisasi yang telah terbentuk.

Di sisi lain, konflik antar generasi menjadi faktor yang memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan karakteristik, pola pikir, dan cara memandang risiko antara generasi Milenial dan Gen Z memicu munculnya konflik dalam lingkungan kerja. Namun demikian, konflik tersebut tidak selalu berdampak negatif. Apabila dikelola dengan baik, konflik antar generasi justru dapat mendorong terciptanya pertukaran ide, diskusi yang konstruktif, dan pertimbangan keputusan yang lebih matang sehingga menghasilkan keputusan yang lebih efektif bagi perusahaan. Secara keseluruhan, penelitian ini mengungkap bahwa cara kepemimpinan maupun kesadaran terhadap risiko tidak secara langsung menentukan seberapa baik keputusan yang dihasilkan oleh para manajer. Namun demikian, perbedaan persepsi risiko terbukti menjadi pemicu utama konflik antar generasi, dan konflik tersebut apabila dikelola dengan tepat justru mendorong lahirnya keputusan yang lebih matang dan terukur. Di sisi lain, konflik antargenerasi tidak mampu menjadi jembatan yang menghubungkan cara kepemimpinan dengan kualitas keputusan, sehingga jalur tersebut perlu diperkuat melalui pendekatan lain. Temuan ini memberikan pesan penting bahwa dinamika antargenerasi di lingkungan kerja. Dengan demikian, perusahaan perlu lebih memperhatikan pengelolaan hubungan antar generasi serta membangun budaya komunikasi yang terbuka dan kolaboratif. Pendekatan tersebut diharapkan mampu mengubah potensi konflik menjadi sumber inovasi dan penguatan kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Albejaidi, F., Mughal, Y. H., & Kundi, G. M. 2020. Decision Making, Leadership Styles And Leadership Effectiveness: An Amos-Sem Approach. *African Journal Of Hospitality, Tourism And Leisure*, *9*(1), 1–15.

Anam, C., Sudarmiatin, S., & Hermawan, A. 2023. Individual Abilities Of Managers Sebagai Mediasi Pengaruh Self-Leadership Terhadap Entrepreneurial Intention Pada Generasi Milenial Kota Malang. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 149–158.

Anam, C., Dewi, D. C., & Fairuzabadi, A. 2024. Evolusi Kepemimpinan Digital: Transformasi Modal Manusia Dalam Era Artificial Intelligence. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(5), 11–24.

Barros, G & Herbert. A. 2010. Simon And The Concept Of Ratinality: Bounaries And Procedures. Revista De Economia Politicia, 30(3), 455-472. Http://Doi.Org/10.1590/S0101-31572010000300006

Budi, H. I. S. 2021. Minimalisir Konflik Dalam Gap Generasi Melalui Pendekatan Komunikasi Interpersonal. *Jurnal Teologi Injili*, *1*(2), 72–87. Http://Doi.Org/10.55626/Jti.V1i2.11

Buwana, S. A. N., Suci, R. P., & Hermawati, A. 2023. The Role Of Transformational Leadership In Improving Managerial Performance Through Organizational Commitment On National Strategic Projects. *International Journal Of Economics, Business And Accounting Research (IJEBAR)*, 7(4). Https://Doi.Org/10.29040/Ijebar.V7i4.12141

Coser, L. A. 1957. Social Conflict And The Theory Of Social Change. *The British Journal Of Sociology*, *8*(3), 197. Http://Doi.Org/10.2307/586859

Dawolo, J., Waruwu, M. H., Lase, D., & Eliagus Telaumbanua. 2024. Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja. *Jurnal EMT KITA*, *8*(4), 1639–1646. Http://Doi.Org/10.35870/Emt.V8i4.3291

Hair, J. F., G. Tomas, M. H., M. Ringle, C., & Sarstedt, M. 2014. A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Sage Publications*, 1–293.

Imtinan, N. F. 2021. Gaya Kepemimpnan Dalam Menghadapi Era Society *5 . 0. 11*, 189–197. Https://Doi.Org/0.15642/Jkpi.2021.10.2.226-251

Mario Kent, N. K. Darmasetiawan. 2022. Kepemimpinan Transformasional Generasi Milenial Dalam Menghadapi Kesenjangan Lintas Generasi Pada Industri Ekonomi Biru. *10*(3), 2431–2444.

Muslimah, I. R. 2021. Gaya Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Society 5.0. *Jurnal Kependidikan Islam*, *11*(2), 198–207. Http:///Doi.Org/0.15642/Jkpi.2021.10.2.226-251

Nabavi, R. T., & Bijndi, M. S. 2024. A Literature Review On Bandura's Social Learning Theory & Social Cognitive Learning Theory. *Ministry Of Science, Research And Technology*, *December*, 1–23. Http://Www.Researchgate.Net/Publication/267750204

Rahman, F., & Hidayat, T. 2022. Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dalam Manajemen Risiko Organisasi. *Management Review*, *6*(3), 234–249.

Scott, D., & Duncan, T. 2016. Symbolic Interactionism. *Encyclopedia Of Tourism*, 922–923. Http://Doi.Org/10.1007/978-3-319-01384-8_629

Suci, R. P. 2015. The Role Of Job Satisfaction In Mediates Leadership Style And Work Environment To The Employees' Performance: PT POS Indonesia (Persero) Malang. *International Journal Of Applied Business And Economic Research*, 13(6), 4285–4305.

Suci, R. P. 2021. Smes Performance Optimization Malang Raya Based Leadership. *Review Of International Geographical Education Online*, 11(5), 2088–2102. Https://Doi.Org/10.48047/Rigeo.11.05.198

Timori Kansaki, Ngajudin Nugroho, Fauzi Akbar Maulana Hutabarat, Elserra Siemin Ciamas, & Arwn. 2021. Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Gen-Z (Studi Kasus Pada Mahasiswa Politeknik Cendana Medan). *ARBITRASE: Journal Of Economics And Accounting*, *2*(2), 46–50. Http://Doi.Org/10.47065/Arbitrase.V2i2.284

Wijaya, D., & Putri, R. 2022. Risk-Taking Behavior: Perbandingan Antara Manajer Dan Leader. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, *22*(1), 45–60.

Yolanda, Y., & Tasman, A. 2020. Pengaruh Financial Literacy Dan Risk Perception Terhadap Keputusan Investasi Generasi Millennial Kota Padang. *Jurnal Ecogen*, *3*(1), 144. Https://Doi.Org/10.24036/Jmpe.V3i1.8533