

Dinamika Generasi di Dunia Kerja dan Kebutuhan Pemimpin untuk Beradaptasi

Nur Wulan Intan Palupi¹, Pipit Larasati², Riezky Army Riesha³

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

³ Program Studi Administrasi Niaga, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Safin Pati. Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Dec 04, 2025

Revised Dec 19, 2025

Accepted Dec 26, 2025

Keywords:

Kepemimpinan Adaptif;
Manajemen Sumber Daya
Manusia;
Tenaga Kerja Multigenerasi;

ABSTRAK

Perubahan dunia kerja yang berlangsung semakin cepat sebagai dampak dari transformasi teknologi, perkembangan digital, dan dinamika sosial telah menciptakan kondisi di mana berbagai generasi bekerja secara bersamaan dalam satu organisasi. Keberadaan Baby Boomers, Generasi X, Generasi Milenial, dan Generasi Z membawa perbedaan dalam nilai-nilai, sikap, serta orientasi terhadap pekerjaan. Perbedaan tersebut berpengaruh terhadap cara individu berinteraksi, tingkat kinerja yang dihasilkan, serta efektivitas kepemimpinan organisasi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis dinamika antar generasi di lingkungan kerja sekaligus mengidentifikasi kebutuhan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi. Metode yang digunakan adalah tinjauan pustaka dengan pendekatan deskriptif-kritis melalui kajian terhadap sejumlah artikel jurnal ilmiah yang relevan dengan isu generasi kerja dan kepemimpinan. Literatur dianalisis secara tematik untuk menggambarkan karakteristik setiap generasi, mengidentifikasi tantangan utama yang dihadapi pemimpin, serta merumuskan pendekatan kepemimpinan yang dianggap adaptif berdasarkan temuan penelitian sebelumnya. Hasil kajian menunjukkan bahwa perbedaan generasi memengaruhi cara individu memandang pekerjaan, tingkat loyalitas, pola komunikasi, serta harapan terhadap organisasi. Tantangan utama bagi pemimpin meliputi perbedaan nilai kerja, variasi gaya komunikasi, kesenjangan kemampuan digital, dan potensi munculnya konflik antar generasi. Kajian literatur juga menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif yang dikombinasikan dengan prinsip kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani menjadi pendekatan yang relevan dalam merespons dinamika tenaga kerja multigenerasi. Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan studi kepemimpinan serta menjadi acuan praktis bagi pimpinan organisasi dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi secara efektif dan berkelanjutan.



Corresponding Author:

Nur Wulan Intan Palupi
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Safin Pati. Indonesia
Jl. Raya Pati - Tayu No. Km 13, Ketanen Jawa Tengah 59153. Indonesia
Email: nur_wulan@usp.ac.id

1. PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, lingkungan kerja mengalami perkembangan yang semakin beragam dan kompleks. Kemajuan teknologi, percepatan digitalisasi dalam proses kerja, serta

dinamika sosial dan budaya telah membawa perubahan mendasar terhadap cara individu memahami pekerjaan dan membangun interaksi di dalam organisasi. Salah satu implikasi penting dari perubahan tersebut adalah munculnya tenaga kerja multigenerasi yang bekerja secara bersamaan dalam satu lingkungan organisasi. Saat ini, organisasi dihuni oleh berbagai kelompok generasi, seperti Baby Boomers, Generasi X, Generasi Milenial, dan Generasi Z, yang masing-masing terbentuk melalui latar belakang sejarah, sosial, dan perkembangan teknologi yang berbeda. Keberagaman generasi ini menyebabkan perbedaan nilai, sikap, dan perilaku kerja menjadi suatu realitas yang tidak dapat dihindari, sehingga menuntut organisasi untuk mengelolanya secara terencana dan strategis (Aprilita, 2024).

Berbagai kajian terdahulu mengungkapkan bahwa setiap kelompok generasi memiliki ciri khas tersendiri dalam memaknai pekerjaan, menyikapi otoritas, membangun pola komunikasi, serta menjalin hubungan dengan organisasi. Kelompok generasi yang lebih tua umumnya menempatkan aspek stabilitas kerja, loyalitas, dan kepatuhan terhadap aturan sebagai nilai utama dalam aktivitas kerja. Sebaliknya, generasi yang lebih muda cenderung memprioritaskan fleksibilitas, pencarian makna dalam pekerjaan, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta pola komunikasi yang lebih terbuka. Perbedaan orientasi tersebut kerap menimbulkan jarak persepsi antar karyawan, memicu miskomunikasi, dan berpotensi melahirkan konflik tersembunyi yang dapat berdampak pada kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam era Industri 4.0, perbedaan antar generasi juga semakin terkait dengan tingkat kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan penerapan sistem kerja berbasis digital (Parinsi & Musa, 2023).

Kehadiran Generasi Z di dunia kerja semakin menambah kompleksitas dinamika antar generasi dalam organisasi. Generasi ini dikenal sebagai kelompok digital native yang tumbuh seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi, memiliki kemampuan menjalankan berbagai tugas secara simultan, serta menunjukkan kecenderungan berpikir kritis. Dalam konteks pekerjaan, Generasi Z tidak hanya berorientasi pada imbalan finansial, tetapi juga menaruh perhatian besar pada fleksibilitas kerja, makna pekerjaan, serta kesempatan untuk berpartisipasi dan mengembangkan diri. Berbagai temuan penelitian menunjukkan bahwa generasi ini relatif kurang menerima pola kepemimpinan yang bersifat hierarkis dan kaku. Sebaliknya, mereka lebih menghargai pemimpin yang mampu membangun komunikasi dua arah, menunjukkan empati, serta mendorong kerja sama dan kolaborasi dalam tim (Azkia et al., 2025).

Situasi tersebut menempatkan peran pemimpin dalam posisi yang semakin kompleks dan menantang. Pemimpin tidak lagi dapat bergantung semata pada otoritas struktural maupun pengalaman masa lalu, tetapi dituntut memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi dalam merespons keberagaman generasi di lingkungan kerja. Seiring dengan meningkatnya digitalisasi organisasi, pemimpin juga menghadapi tantangan baru, seperti penerapan kerja jarak jauh, pengelolaan tim virtual, serta berkurangnya intensitas interaksi langsung antar anggota organisasi. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan adaptif menjadi kebutuhan yang semakin penting karena menekankan kemampuan pemimpin untuk bersikap fleksibel, peka terhadap situasi, serta mampu menyesuaikan gaya dan strategi kepemimpinan dengan karakteristik serta kebutuhan anggota tim yang beragam (Usman HM, 2025).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai kemanusiaan dengan tuntutan efisiensi berbasis teknologi menjadi semakin penting dalam konteks organisasi modern. Model kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan adaptif, dan kepemimpinan melayani dinilai memiliki potensi untuk menjembatani perbedaan antar generasi, sekaligus mempertahankan keterlibatan serta kesejahteraan karyawan di tengah perubahan yang berlangsung cepat. Meskipun demikian, kajian literatur juga menegaskan bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal dalam semua situasi. Tingkat efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memahami konteks organisasi, mengenali karakteristik generasi yang dikelola, serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan dinamika lingkungan kerja yang dihadapi (Eka et al., 2025).

Namun demikian, kajian terkait dinamika generasi dan kepemimpinan masih memperlihatkan sejumlah keterbatasan konseptual. Sebagian besar penelitian cenderung mengulas

karakteristik masing-masing generasi secara terpisah tanpa mengaitkannya secara komprehensif dengan praktik kepemimpinan dalam konteks organisasi yang nyata. Di sisi lain, terdapat pula studi yang lebih menekankan pada efektivitas gaya kepemimpinan tertentu, tetapi belum secara optimal memasukkan latar belakang generasi sebagai variabel penting yang memengaruhi cara karyawan memaknai dan merespons kepemimpinan. Kondisi tersebut menyebabkan pemahaman mengenai strategi adaptasi pemimpin dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi masih bersifat terbatas dan belum terintegrasi secara utuh.

Selain faktor generasi, dinamika di dunia kerja juga sangat dipengaruhi oleh konteks budaya dan karakteristik organisasi. Dalam konteks Indonesia, nilai-nilai kolektivisme, struktur hierarkis, serta norma sosial yang mengakar masih memainkan peran penting dalam membentuk hubungan kerja dan pola kepemimpinan. Di sisi lain, arus globalisasi dan percepatan digitalisasi menuntut organisasi untuk bergerak menuju sistem kerja yang lebih fleksibel, partisipatif, dan terbuka. Ketegangan antara nilai-nilai tradisional dan tuntutan modern tersebut semakin menegaskan pentingnya kehadiran kepemimpinan yang bersifat adaptif serta mampu menyesuaikan diri dengan konteks sosial dan organisasi yang dihadapi.

Berdasarkan kondisi tersebut, judul “Dinamika Generasi di Dunia Kerja dan Kebutuhan Pemimpin untuk Beradaptasi” menjadi relevan dan layak untuk dikaji secara akademik. Judul ini merepresentasikan fenomena nyata yang dihadapi organisasi kontemporer, sekaligus menempatkan pemimpin sebagai aktor sentral dalam mengelola keberagaman generasi di lingkungan kerja. Penekanan pada kebutuhan adaptasi pemimpin menunjukkan bahwa tantangan utama tidak semata-mata terletak pada perbedaan karakter antar generasi, melainkan pada kapasitas kepemimpinan dalam merespons perbedaan tersebut secara strategis, berorientasi pada nilai kemanusiaan, dan berkelanjutan.

Sejalan dengan hal tersebut, artikel ini disusun sebagai kajian tinjauan pustaka yang bertujuan untuk menghimpun, membandingkan, serta mensintesis berbagai hasil penelitian terkait generasi di dunia kerja dan kepemimpinan. Rumusan masalah dalam artikel ini mencakup: (1) bagaimana karakteristik masing-masing generasi di dunia kerja sebagaimana digambarkan dalam literatur terdahulu; (2) tantangan utama apa saja yang dihadapi pemimpin dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi; dan (3) pendekatan kepemimpinan apa yang dinilai paling adaptif dalam merespons dinamika generasi di lingkungan kerja. Melalui pembahasan atas pertanyaan-pertanyaan tersebut, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual sekaligus praktis bagi pengembangan kajian kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia di tengah perubahan yang terus berlangsung.

Dalam konteks dunia kerja, generasi dipahami sebagai sekumpulan individu yang dibentuk oleh kesamaan periode kelahiran, pengalaman historis, serta kondisi sosial dan perkembangan teknologi yang melatarbelakanginya. Kesamaan konteks tersebut berperan dalam membentuk nilai-nilai kerja, sikap terhadap otoritas, pola komunikasi, hingga preferensi dalam pengembangan karier. Oleh karena itu, perbedaan antar generasi tidak hanya berkaitan dengan aspek usia secara biologis, tetapi juga mencerminkan perbedaan cara berpikir, memandang pekerjaan, serta membangun relasi dengan organisasi.

Pada lingkungan kerja masa kini, organisasi umumnya terdiri atas beberapa kelompok generasi yang bekerja secara berdampingan, seperti Baby Boomers, Generasi X, Generasi Milenial, dan Generasi Z. Setiap generasi tumbuh dalam latar belakang sosial, ekonomi, dan teknologi yang berbeda, sehingga membentuk karakteristik umum yang membedakan satu generasi dengan generasi lainnya. Perbedaan tersebut tercermin dalam cara individu memaknai pekerjaan, tingkat pemanfaatan teknologi, serta harapan terhadap organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. (Ramadhani & Nindyati, 2022).

Generasi Z, sebagai kelompok generasi termuda yang mulai memasuki dunia kerja, kerap dipahami sebagai generasi digital native karena sejak fase awal kehidupannya telah terbiasa berinteraksi dengan teknologi digital. Salah satu ciri utama generasi ini adalah tingkat kenyamanan yang tinggi dalam menggunakan teknologi, kebutuhan terhadap akses informasi yang cepat, serta kecenderungan untuk mengintegrasikan perangkat dan aplikasi digital ke dalam aktivitas kerja sehari-hari. Di samping itu, Generasi Z juga menunjukkan perhatian yang kuat terhadap

keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, pencarian makna dalam pekerjaan, serta ketersediaan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Dinamika antar generasi dalam organisasi dapat dipahami sebagai pola hubungan dan interaksi yang terbentuk akibat keberadaan berbagai kelompok generasi dalam satu lingkungan kerja. Perbedaan latar belakang generasional berpotensi melahirkan variasi dalam nilai-nilai kerja, cara berkomunikasi, serta sikap terhadap pemanfaatan teknologi dan perubahan organisasi. Oleh karena itu, dinamika lintas generasi merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari realitas organisasi modern yang ditandai oleh keberagaman tenaga kerja (Fikri et al., 2024).

Keberadaan berbagai kelompok generasi dalam organisasi dapat diposisikan sebagai sumber peluang sekaligus tantangan. Di satu sisi, keberagaman generasi membuka ruang bagi pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan sudut pandang yang beragam. Namun, di sisi lain, perbedaan tersebut juga berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi serta variasi cara kerja apabila tidak dikelola secara efektif. Oleh karena itu, dinamika lintas generasi perlu dipahami sebagai bagian inheren dari kehidupan organisasi yang menuntut strategi pengelolaan yang bersifat kontekstual dan adaptif (Kurniawan, 2025).

Transformasi lingkungan kerja ke arah digitalisasi serta semakin meluasnya penerapan sistem kerja yang fleksibel turut memperkuat kompleksitas dinamika lintas generasi di dalam organisasi. Kondisi ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan berbagai aspek pengelolaan, mulai dari kebijakan kerja, sistem pengembangan sumber daya manusia, hingga pola kepemimpinan, agar tetap relevan dan mampu mengakomodasi kebutuhan seluruh kelompok generasi yang terlibat.

Kepemimpinan adaptif dapat dipahami sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya, strategi, serta perilaku kepemimpinannya sejalan dengan perubahan lingkungan dan karakteristik anggota organisasi. Pendekatan ini didasarkan pada pandangan bahwa organisasi beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah, sehingga menuntut fleksibilitas pemimpin dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam konteks organisasi yang diisi oleh tenaga kerja multigenerasi, kepemimpinan adaptif menekankan pentingnya kepekaan pemimpin terhadap perbedaan karakter antar generasi, keterbukaan terhadap perkembangan teknologi, serta kemampuan membangun pola komunikasi yang inklusif dan efektif. Pendekatan ini kerap diposisikan sejalan dengan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani, yang sama-sama menekankan pengembangan potensi individu serta penciptaan hubungan kerja yang positif dan konstruktif di dalam organisasi (Rabbiyanti et al., 2025).

Secara konseptual, kepemimpinan adaptif tidak diposisikan sebagai satu bentuk gaya kepemimpinan yang bersifat baku, melainkan sebagai kemampuan pemimpin dalam menafsirkan situasi, memahami kebutuhan para pengikut, serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan tuntutan organisasi dan dinamika lingkungan kerja yang dihadapi.

2. METODE

Penelitian ini menerapkan metode tinjauan pustaka dengan pendekatan deskriptif-kritis. Pendekatan tersebut digunakan untuk menelaah, membandingkan, dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan dinamika generasi di dunia kerja serta tuntutan adaptasi kepemimpinan dalam organisasi. Sumber data penelitian berasal dari artikel-artikel jurnal ilmiah yang dipilih secara selektif berdasarkan relevansinya dengan topik generasi kerja, kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, dan transformasi lingkungan kerja.

Pengumpulan data dilakukan melalui proses penelusuran dan penyaringan literatur yang membahas karakteristik generasi, tantangan lintas generasi, serta model kepemimpinan adaptif dalam berbagai konteks organisasi, baik di sektor publik maupun sektor privat. Literatur yang telah terpilih kemudian dianalisis menggunakan pendekatan tematik dengan cara mengelompokkan konsep-konsep utama, mengidentifikasi pola persamaan dan perbedaan temuan, serta merumuskan implikasi teoretis dan praktis yang relevan bagi pengembangan kepemimpinan organisasi (Palupi et al., 2025).

Proses analisis data dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu: pertama, mengidentifikasi tema-tema kunci yang muncul dalam setiap artikel yang dikaji; kedua, membandingkan temuan antar

penelitian untuk menemukan pola kesamaan maupun perbedaan; dan ketiga, melakukan sintesis konseptual guna membangun pemahaman yang menyeluruh mengenai dinamika generasi dan kepemimpinan adaptif. Pendekatan ini memungkinkan penulis menyusun kerangka konseptual yang komprehensif tanpa melibatkan pengumpulan data primer, sekaligus menekan risiko plagiarisme karena analisis difokuskan pada proses interpretasi dan integrasi temuan oleh penulis.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Generasi dalam Dunia Kerja

Temuan dari telaah literatur menunjukkan bahwa pemaknaan terhadap konsep generasi dalam dunia kerja tidak dapat dilepaskan dari pengaruh konteks sosial, perkembangan teknologi, serta pengalaman historis yang membentuk kelompok usia tertentu. Setiap generasi berkembang dalam situasi ekonomi, politik, dan kemajuan teknologi yang berbeda-beda, yang pada akhirnya memengaruhi cara individu memandang pekerjaan, organisasi, dan praktik kepemimpinan. Dengan demikian, perbedaan generasi di lingkungan kerja tidak semata-mata berkaitan dengan perbedaan usia secara kronologis, melainkan mencerminkan perbedaan nilai, sikap, dan orientasi kerja yang terbentuk melalui proses sosial dan historis yang panjang (Aini et al., 2025).

Baby Boomers umumnya dipahami sebagai kelompok generasi yang lahir setelah Perang Dunia II dan berkembang dalam masa pembangunan ekonomi yang menekankan pentingnya stabilitas serta keamanan kerja. Dalam lingkungan organisasi, generasi ini dikenal memiliki komitmen kerja yang tinggi, tingkat loyalitas yang kuat terhadap institusi, serta penghormatan yang besar terhadap struktur hierarki dan otoritas formal. Pekerjaan sering dipandang sebagai bentuk tanggung jawab jangka panjang, sementara keberhasilan karier diukur melalui akumulasi pengalaman, lama masa pengabdian, dan pencapaian posisi struktural dalam organisasi. Pola komunikasi yang diterapkan cenderung bersifat formal dan sistematis, sehingga Baby Boomers relatif mudah beradaptasi dengan sistem kerja konvensional. Namun demikian, karakteristik tersebut juga membuat generasi ini pada sejumlah konteks kurang responsif terhadap perubahan yang berlangsung cepat dan bersifat disruptif (Mawabagja et al., 2025).

Generasi X, yang posisinya berada di antara Baby Boomers dan Generasi Milenial, kerap dipahami sebagai generasi peralihan. Mereka berkembang pada masa awal perubahan sosial dan kemunculan teknologi modern, sehingga membentuk karakter yang relatif mandiri dan berorientasi pragmatis. Dalam konteks pekerjaan, Generasi X menaruh perhatian pada profesionalisme, efisiensi kerja, serta upaya menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Meskipun masih menunjukkan penghargaan terhadap struktur organisasi dan otoritas formal, generasi ini cenderung lebih fleksibel dibandingkan Baby Boomers dan mulai terbuka terhadap pemanfaatan teknologi dalam aktivitas kerja. Posisi strategis yang berada di tengah tersebut sering menjadikan Generasi X berperan sebagai jembatan penghubung antara generasi yang lebih senior dan generasi yang lebih muda di dalam organisasi (Amrullah et al., 2025).

Berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Milenial menunjukkan orientasi kerja yang relatif kontras. Generasi ini berkembang seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi digital dan intensifikasi globalisasi, sehingga memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi terhadap perubahan dan inovasi. Dalam konteks pekerjaan, Milenial cenderung mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi diri, serta lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi. Loyalitas tidak lagi dipahami sebagai keterikatan jangka panjang pada satu organisasi, melainkan sebagai relasi timbal balik yang sangat dipengaruhi oleh kualitas dan makna pengalaman kerja yang diperoleh. Selain itu, Generasi Milenial lebih menghargai gaya kepemimpinan yang komunikatif, terbuka terhadap dialog, serta mampu memberikan umpan balik secara konsisten dan berkelanjutan (Tokas & Gujral, 2024).

Sebagai kelompok generasi paling muda yang mulai berpartisipasi dalam dunia kerja, Generasi Z menunjukkan karakteristik yang semakin berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan teknologi yang sepenuhnya terintegrasi dengan kehidupan sehari-hari, sehingga memiliki tingkat literasi digital yang tinggi. Dalam konteks pekerjaan, mereka memiliki harapan besar terhadap kecepatan arus komunikasi, keterbukaan informasi, serta pemanfaatan teknologi dalam hampir seluruh proses kerja. Di samping itu, Generasi Z cenderung menempatkan makna kerja yang selaras dengan nilai-nilai personal dan sosial sebagai aspek

penting dalam memilih dan menjalani pekerjaan. Terkait kepemimpinan, generasi ini lebih menerima pemimpin yang menunjukkan keautentikan, membuka ruang partisipasi, dan mampu membangun relasi kerja yang setara, dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter dan berorientasi satu arah (Zaki Rizaldy et al., 2025).

Ditinjau secara komparatif, perbedaan mendasar antar generasi terutama tercermin dalam cara individu memaknai pekerjaan, memahami loyalitas, serta membangun relasi dengan organisasi dan pemimpinnya. Kelompok generasi yang lebih senior cenderung menempatkan stabilitas dan kepatuhan terhadap struktur sebagai orientasi utama, sedangkan generasi yang lebih muda lebih menekankan fleksibilitas, pencarian makna kerja, dan keterlibatan partisipatif. Perbedaan orientasi tersebut menjelaskan mengapa penerapan pendekatan manajemen dan kepemimpinan yang bersifat seragam semakin kurang efektif dalam mengelola organisasi yang diisi oleh tenaga kerja multigenerasi (Fikri et al., 2024). Dengan demikian, pemahaman yang menyeluruh terhadap karakteristik setiap generasi menjadi landasan penting bagi pemimpin dalam merumuskan strategi kepemimpinan serta kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat adaptif dan kontekstual.

Tantangan Utama Pemimpin dalam Mengelola Tenaga Kerja Lintas Generasi

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa tantangan utama yang dihadapi pemimpin dalam mengelola tenaga kerja lintas generasi bersumber dari perbedaan nilai kerja, preferensi komunikasi, serta ekspektasi karyawan terhadap kepemimpinan dan organisasi. Kehadiran Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z secara bersamaan dalam satu lingkungan kerja membentuk dinamika sosial yang kompleks dan berpotensi menimbulkan konflik apabila tidak dikelola secara adaptif. Sejumlah studi menegaskan bahwa konflik lintas generasi umumnya tidak muncul secara terbuka, melainkan termanifestasi dalam bentuk kesenjangan persepsi, resistensi terhadap pola kerja tertentu, serta penurunan tingkat keterlibatan karyawan (Titin et al., 2025).

Salah satu tantangan yang paling menonjol berkaitan dengan ketidaksesuaian nilai dan orientasi kerja antar generasi. Generasi yang lebih senior cenderung menempatkan stabilitas, kepatuhan terhadap hierarki, serta komitmen jangka panjang sebagai nilai utama dalam bekerja. Sebaliknya, generasi yang lebih muda lebih menekankan fleksibilitas, pencarian makna kerja, serta kecepatan dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan orientasi tersebut sering kali memicu konflik nilai maupun emosional, terutama ketika organisasi masih menerapkan pola manajemen yang seragam dan berpusat pada kepentingan generasi tertentu. Literatur tinjauan sistematis menunjukkan bahwa ketidaksesuaian ini dapat berdampak pada penurunan kinerja tim dan meningkatnya kecenderungan turnover, khususnya pada kelompok karyawan muda (Prabowo & Nadia, 2025).

Tantangan selanjutnya berkaitan dengan perbedaan pola komunikasi dan pemanfaatan teknologi. Generasi Milenial dan Generasi Z terbiasa dengan komunikasi yang cepat, berbasis digital, dan bersifat interaktif, sementara generasi yang lebih senior cenderung mengandalkan komunikasi yang formal dan terstruktur. Perbedaan gaya komunikasi ini kerap memicu kesalahpahaman, memperlambat proses pengambilan keputusan, serta menimbulkan persepsi negatif terhadap cara kerja generasi lain. Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa ketidakmampuan pemimpin dalam menjembatani perbedaan komunikasi tersebut dapat memperkuat stereotip antar generasi dan menghambat efektivitas kolaborasi tim (Paska et al., 2025).

Selain itu, literatur juga mengidentifikasi adanya kesenjangan kepemimpinan (*leadership gap*) dalam konteks organisasi multigenerasi. Kesenjangan ini muncul ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak selaras dengan kebutuhan dan karakteristik generasi yang beragam. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kurang adaptif berpotensi memperlebar jarak psikologis antara pemimpin dan bawahan, terutama pada Generasi Y dan Generasi Z, yang pada akhirnya menurunkan tingkat motivasi serta kepercayaan terhadap pimpinan. Fenomena ini dikenal sebagai *leadership gap syndrome*, yang apabila tidak ditangani secara serius dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi (Wijaya, 2024).

Lebih lanjut, kajian pustaka juga menyoroti tantangan pemimpin dalam merancang strategi manajerial yang adil dan inklusif bagi seluruh kelompok generasi. Pemimpin dituntut untuk mampu

menyesuaikan gaya kepemimpinan, kebijakan kerja, serta sistem pengembangan sumber daya manusia agar dapat mengakomodasi kebutuhan lintas generasi tanpa menciptakan dominasi budaya kerja tertentu. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang gagal mengembangkan pendekatan kepemimpinan adaptif berisiko mengalami konflik yang berkelanjutan, rendahnya keterlibatan kerja, serta melemahnya daya saing organisasi di tengah perubahan lingkungan kerja yang semakin cepat.

Secara keseluruhan, hasil pembahasan ini menegaskan bahwa tantangan kepemimpinan dalam mengelola tenaga kerja lintas generasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup dimensi psikologis dan kultural. Oleh karena itu, literatur menekankan pentingnya penerapan kepemimpinan adaptif, penguatan komunikasi lintas generasi yang efektif, serta pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang inklusif sebagai respons strategis terhadap dinamika tenaga kerja multigenerasi.

Pendekatan Kepemimpinan yang Paling Adaptif

Literatur mutakhir secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) merupakan pendekatan yang paling relevan dalam merespons kompleksitas organisasi modern, khususnya pada lingkungan kerja multigenerasi dan situasi yang ditandai oleh ketidakpastian, kompleksitas, serta perubahan yang berlangsung cepat atau dikenal sebagai *VUCA environment*. Kepemimpinan adaptif dipahami sebagai kapasitas pemimpin untuk menyesuaikan gaya, strategi, dan perilaku kepemimpinan dengan tuntutan situasional, karakteristik pengikut, serta dinamika lingkungan eksternal organisasi (Pujiyanto et al., 2023).

Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang menekankan stabilitas, kontrol, dan struktur hierarkis, kepemimpinan adaptif mengedepankan fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan partisipasi sebagai prinsip utama. Literatur menegaskan bahwa pemimpin adaptif tidak hanya berfokus pada penyelesaian persoalan teknis, tetapi juga mampu mengelola tantangan adaptif yang berkaitan dengan perubahan nilai, pola pikir, dan perilaku anggota organisasi (Abukalusa & Oosthuizen, 2023). Dalam konteks tenaga kerja multigenerasi, pendekatan ini menjadi penting karena setiap generasi memiliki kebutuhan, ekspektasi, dan respons yang berbeda terhadap kepemimpinan.

Hasil tinjauan sistematis terbaru mengidentifikasi sejumlah karakteristik kunci kepemimpinan adaptif, antara lain fleksibilitas, empati, ketahanan (*resilience*), inovasi, dan orientasi visi jangka panjang. Pemimpin adaptif dituntut mampu membaca perubahan lingkungan, mendengarkan aspirasi anggota tim lintas generasi, serta mengoordinasikan kolaborasi yang bersifat inklusif (Sott & Bender, 2025). Karakteristik ini sangat relevan dalam organisasi modern yang menuntut kecepatan pengambilan keputusan sekaligus sensitivitas terhadap aspek manusiawi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Selain kepemimpinan adaptif, literatur juga menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan yang relatif responsif terhadap perubahan, khususnya dalam mendorong inovasi dan transformasi organisasi. Namun, sejumlah studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional masih cenderung berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi sebagai prioritas utama. Dalam konteks ini, kebutuhan psikologis dan pengembangan individu pengikut sering kali diposisikan sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi, bukan sebagai tujuan itu sendiri (Eva et al., 2019). Kondisi tersebut menjadikan pendekatan ini dinilai kurang sepenuhnya menjawab tuntutan tenaga kerja multigenerasi, terutama generasi muda yang mengharapkan relasi kerja yang lebih setara dan bermakna.

Dalam perkembangan literatur yang lebih mutakhir, kepemimpinan melayani (*servant leadership*) semakin dipandang sebagai pendekatan yang sangat adaptif, terutama ketika dikombinasikan dengan prinsip kepemimpinan global dan kerendahan hati budaya (*cultural humility*). Kepemimpinan melayani menekankan orientasi pelayanan kepada pengikut, empati, keadilan, serta pengembangan individu secara berkelanjutan. Pendekatan ini terbukti efektif dalam membangun kepercayaan, keterlibatan kerja, dan kolaborasi lintas generasi (Eva et al., 2019).

Lebih lanjut, kajian konseptual menunjukkan bahwa integrasi *servant leadership* dan *cultural humility* memperkuat kemampuan adaptasi pemimpin dalam konteks global dan multikultural. Pemimpin dengan kerendahan hati budaya mampu mengelola perbedaan nilai, latar belakang, dan

ekspektasi generasi secara lebih sensitif dan reflektif, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif (Foulkrod & Lin, 2024). Pendekatan ini sangat relevan bagi Generasi Milenial dan Generasi Z yang menuntut kepemimpinan autentik, dialogis, dan berorientasi pada nilai kemanusiaan.

Literatur juga menekankan bahwa pendekatan kepemimpinan adaptif tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan sistem dan budaya organisasi. Kepemimpinan adaptif harus diiringi dengan struktur organisasi yang fleksibel, budaya pembelajaran, serta kebijakan SDM yang inklusif agar dapat berjalan secara efektif (Abukalusa & Oosthuizen, 2023). Dengan demikian, kepemimpinan adaptif bukan sekadar atribut individual pemimpin, melainkan hasil interaksi antara pemimpin, pengikut, dan konteks organisasi.

Secara keseluruhan, hasil telaah pustaka menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif yang diperkaya oleh prinsip servant leadership dan cultural humility merupakan pendekatan paling komprehensif dan relevan dalam menjawab tantangan organisasi multigenerasi saat ini. Pendekatan ini tidak hanya mampu mengelola perbedaan generasi, tetapi juga mendorong ketahanan organisasi, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka, dapat disimpulkan bahwa dinamika generasi di dunia kerja merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari perubahan sosial, teknologi, dan organisasi modern. Perbedaan karakteristik antargenerasi memengaruhi cara individu memaknai pekerjaan, berinteraksi dalam organisasi, serta merespons kepemimpinan. Keberadaan tenaga kerja multigenerasi menuntut organisasi untuk memahami perbedaan tersebut secara komprehensif. Hasil kajian juga menunjukkan bahwa tantangan utama pemimpin dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi terletak pada perbedaan nilai kerja, gaya komunikasi, serta ekspektasi terhadap organisasi dan kepemimpinan. Tantangan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan kultural yang memengaruhi keterlibatan dan loyalitas karyawan. Lebih lanjut, literatur menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan pendekatan yang relevan dalam menghadapi dinamika generasi di dunia kerja. Kepemimpinan adaptif memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik generasi yang beragam, sekaligus merespons perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis. Secara praktis, hasil kajian ini memberikan beberapa implikasi manajerial. Pertama, pimpinan organisasi perlu meningkatkan pemahaman terhadap karakteristik dan kebutuhan lintas generasi sebagai dasar dalam merancang kebijakan sumber daya manusia. Pendekatan manajemen yang seragam berpotensi kurang efektif dalam konteks tenaga kerja multigenerasi. Kedua, organisasi perlu mendorong pengembangan kompetensi kepemimpinan adaptif, terutama dalam aspek komunikasi lintas generasi, pengelolaan tim multigenerasi, serta pemanfaatan teknologi dalam proses kerja. Pengembangan kepemimpinan tidak hanya difokuskan pada pencapaian kinerja, tetapi juga pada kemampuan membangun hubungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan. Ketiga, kebijakan organisasi terkait fleksibilitas kerja, pengembangan karier, dan sistem penghargaan perlu dirancang secara lebih kontekstual agar dapat mengakomodasi perbedaan ekspektasi generasi. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan, kesejahteraan, dan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abukalusa, K., & Oosthuizen, R. (2023). Organisational Adaptive Leadership Framework Through Systems Thinking. *South African Journal of Industrial Engineering*, 34(3), 245–257. <https://doi.org/10.7166/34-3-2955>
- Aini Zahrotul, Puspita Desy, Agustina, & Mirnawati. (2025). *Manajemen Generasi Z: Merancang Kepemimpinan Untuk Talenta Masa Depan*. Az-Zahra Media Society. Sumatera Utara.
- Amrullah, M., Hikmah Perkasa, D., & Edward, R. (2025). Gen Z and the Future of Work: Adapting HRM Strategies for A Digital Workforce. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6, 1835–1843. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3>

- Aprilita. (2024). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Generasi Z Tantangan Dan Peluang Di Era Digital Untuk Meningkatkan Kematangan Karir. *Advances in Social Humanities Research*, 2 (2), 221-235.
- Azkia Resyadilla, Nur Adzkia Kamilah, Marini, Aslamiah, & Celia Cinantya. (2025). Kepemimpinan Efektif Bagi Generasi Z Dalam Sistem Pendidikan: Transformasional, Transaksional, Dan Instruksional. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 9, 66–74.
- Eka Faricha Bachrie, Asyam Alif Rabbani, Sefi Rahmawati, & Mochammad Isa Anshori. (2025). Servant Leadership dalam Era Digital: Adaptasi Model Kepemimpinan yang Mengutamakan Pelayanan Kepada Tim dalam Dunia Kerja yang Semakin Terdigitalisasi. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 5, 1458–1472.
- Eko Pujiyanto, W., Aulia, S., Haque, ul, Wisnu Dyatmika, S., Wirawan Tedja, F., & Author, C. (2023). *Proceeding The 2 nd International Seminar of Multicultural Psychology (ISMP 2 nd) Faculty of Psychology Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Adaptive Leadership Model: A Systematic Literature Review and Future Research*.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fikri Muhammad Akbar Rausyan, Santoso Budi, & Handaru Agung Wahyu. (2024). Analisa Preferensi Kerja Bagi Generasi Z dengan Menggunakan Metode Conjoint Analysis. *Jurnal Pajak Dan Analisis Ekonomi Syariah*, 1(3), 63–81. <https://doi.org/10.61132/jpaes.v1i3.203>
- Foulkrod, M., & Lan Lin, P. (2024). Global Leadership Adaptability Through Servant Leadership and Cultural Humility. *Ἀρετή (Arete): Journal of Excellence in Global Leadership*, 2(1), 76–95. <https://doi.org/10.59319/arete.v2i1.824>
- Kurnia Rabbianti, D., Hafidli, D., Budi Doppak Tambunan, H., Suryanto, Y., & Karsa Gumilang, I. (2025). New Trends in Human Resource Management: A Literature Review on Millennials and Gen Z. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management (BBIJBM)*, 5(2), 481–491. <https://doi.org/10.46306/bbijbm.v5i2.142>
- Kurniawan Agung Widhi. (2025). Dinamika Kepemimpinan Lintas Generasi Di Era Hybrid Work: Studi Fenomenologi Pada Perusahaan Multigeneras. *JIMBE : Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Ekonomi*, 3(1), 91–98.
- Mawabagja, D., Kurniawan, A., Claudia, R., Islami, S., & Utomo, R. F. (2025). Strategi Adaptasi Manajemen Puncak dalam Menghadapi Transformasi Tenaga Kerja Generasi *Global: Jurnal Lentera BITEP*, 3(3), 132-142.
- Parinsi, W. K., & Musa, D. A. L. (2023). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan yang Berkelanjutan di Industri 4.0. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(2), 1385. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1510>
- Paska Yesica Apriliana, Eka Atmaja, H., & Ratnawati, S. (2025). Mengelola Karyawan dalam Organisasi Multigenerasi: Tantangan, Peluang, dan Strategi Manajerial Berdasarkan Kajian Literatur. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 490–497.
- Ramadhani, A., & Nindyati, A. D. (2022). Gambaran Makna Kerja Bagi Generasi Z Di Jakarta. *INQUIRY Jurnal Ilmiah Psikologi*, 13(1), 41-60.
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Merits*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Syania Prabowol, A., & Niska Dinda Nadia, F. (2025). *Tenaga Kerja Multigenerasi: Tinjauan Sistematis dan Arah Penelitian Masa Depan*. 6(5). <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5>
- Taruna Tokas, & Harminder Kaur Gujral. (2024). Engaging Millennials: An Analysis Of Hr Practices' Impact On Employee Engagement. *Journal of the School of Language, Literature and Culture Studies*. 26(5), 164-178.
- Titin, Sulaeman, M. M., Wibowo, S. N., Nurcholidah, L., & Cahyono, P. (2025). Managerial Adaptation Strategies in Managing Multigenerational Conflicts in the Workplace: Dynamics, Challenges, and the Transformation of Modern HRM Practices. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 3(1), 631–637. <https://doi.org/10.61100/adman.v3i1.262>
- Usman HM. (2025). Human Resource Management Innovation In Improving Talent Retention In The Generation Z Era. In *Pasundan Social Science Development* , 5(2), 207-216.

- Wijaya, S. (2024). Pengaruh Leadership Gap Syndrome Terhadap Motivasi Tenaga Kerja Multigenerasi, *Jurnal Nusa Manajemen*, 1(2), 247-266.
- Wulan, N., Palupi, I., Ummah, S. R., & Larasati, P. (2025). Konsep dan Praktik Metode Kualitatif untuk Penelitian Sosial. *RISOMA : Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 3(4), 188–198. <https://doi.org/10.62383/risoma.v3i4.860>
- Zaki Rizaldy, R., Supratama, R., & Tinggi Ilmu Tarbiyah Madani Yogyakarta, S. (2025). Model Kepemimpinan Islami Untuk Generasi Z: Perspektif Komunikasi, *Ar-Ruhul Ilmi*, 1(2), 37-49.