

Model Kepemimpinan Generasi Z dalam Menghadapi Ketidaksetaraan Usia di Tempat Kerja Multigenerasi

Jolin^{1*}, Maria Agustian Simbolon², Yenni Afriyanti³, Sholeha⁴, dan Satriadi⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas STIE Pembangunan Tanjungpinang, Indonesia

Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



ARTICLE HISTORY

Received: 26 June 2026

Final Revision: 03 July 26

Accepted: 09 July 26

Online Publication: 30 September 26

KEYWORDS

Gen Z, Leadership, Age Inequality, Ageism, Multigenerational Organizations

KATA KUNCI

Gen Z, Kepemimpinan, Ketidaksetaraan Usia, *Ageism*, Organisasi Multigenerasi

CORRESPONDING AUTHOR

jolinn05@gmail.com

DOI

10.37034/jems.v8i4.513

ABSTRACT

This article discusses Generation Z leadership models in addressing age inequality in multigenerational workplaces. Demographic shifts in the workforce have led organizations to bring together Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z in the same workspace. This situation can be a strength if managed inclusively, but it can also give rise to stereotypes, communication gaps, limited opportunities, and age-based discrimination. This article employs a qualitative approach using a narrative-conceptual literature review. Data were collected from journal articles, statistical reports, and relevant conceptual studies on Generation Z, inclusive leadership, adaptive leadership, digital leadership, ageism, and multigenerational workforce management. Data were collected from journal articles, statistical reports, and relevant conceptual studies on Generation Z, inclusive leadership, adaptive leadership, digital leadership, ageism, and multigenerational workforce management. The original contribution of this article lies in the development of the IKA-KPK-Based Gen Z Leadership Model as a conceptual framework that explicitly addresses ageism in the context of Indonesian organizations. This model combines seven components: inclusivity, two-way communication, technological adaptation, cross-generational collaboration, mutual learning, equal opportunity, and psychological safety. The findings of this study indicate that the model can help organizations view age not as a basis for superiority, but as a source of complementary experiences, perspectives, and knowledge. This article concludes that Generation Z leadership has the potential to reduce age inequality when implemented through organizational practices that are fair, participatory, competency-based, and open to further empirical validation.

ABSTRAK

Artikel ini membahas model kepemimpinan Generasi Z dalam menghadapi ketidaksetaraan usia di tempat kerja multigenerasi. Perubahan demografi tenaga kerja menyebabkan organisasi mempertemukan Baby Boomer, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z dalam satu ruang kerja yang sama. Kondisi tersebut dapat menjadi kekuatan apabila dikelola secara inklusif, tetapi juga dapat menimbulkan stereotip, kesenjangan komunikasi, pembatasan kesempatan, serta diskriminasi berbasis usia. Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur naratif-konseptual. Data dikumpulkan dari artikel jurnal, laporan statistik, dan kajian konseptual yang relevan mengenai Generasi Z, kepemimpinan inklusif, kepemimpinan adaptif, *digital leadership*, *ageism*, serta manajemen tenaga kerja multigenerasi. Kontribusi orisinal artikel ini terletak pada pengembangan Model Kepemimpinan Gen Z Berbasis IKA-KPK sebagai kerangka konseptual yang secara eksplisit merespons *ageism* dalam konteks organisasi Indonesia. Model ini memadukan tujuh komponen, yaitu inklusivitas, komunikasi dua arah, adaptasi teknologi, kolaborasi lintas generasi, pembelajaran timbal balik, keadilan kesempatan, dan keamanan psikologis. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa model tersebut dapat membantu organisasi menempatkan usia bukan sebagai dasar superioritas, melainkan sebagai sumber pengalaman, perspektif, dan pengetahuan yang saling melengkapi. Artikel ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan Generasi Z berpotensi mengurangi ketidaksetaraan usia apabila diterapkan melalui praktik organisasi yang adil, partisipatif, berbasis kompetensi, dan terbuka terhadap validasi empiris lanjutan.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Di Indonesia, relevansi pembahasan Generasi Z semakin kuat karena kelompok ini merupakan salah satu kelompok demografis terbesar. Data Sensus Penduduk

2020 menunjukkan bahwa Generasi Z menjadi kelompok penduduk terbesar dan mulai memasuki usia produktif, sehingga keberadaannya makin memengaruhi pasar kerja, budaya organisasi, dan pola kepemimpinan. Dalam kajian *workplace*, Generasi Z sering dipahami sebagai generasi yang tumbuh dalam lingkungan digital

dan memiliki kedekatan dengan teknologi sejak dini. Gen Z juga dikaitkan dengan preferensi terhadap fleksibilitas, keseimbangan hidup dan kerja, makna dalam pekerjaan, serta komunikasi yang lebih terbuka [1], [2]. Oleh karena itu, masuknya Generasi Z ke organisasi bukan sekadar pergantian usia tenaga kerja, melainkan perubahan cara organisasi memahami relasi kerja.

Ketidaksetaraan usia atau *age inequality* dalam konteks organisasi merujuk pada kondisi ketika seseorang memperoleh perlakuan, kesempatan, penilaian, atau akses karier yang berbeda karena faktor usia, bukan karena kompetensi dan kinerja. Dalam literatur, konsep ini dekat dengan *ageism*, yaitu stereotip, prasangka, dan diskriminasi berdasarkan usia. *Ageism* tidak hanya dapat dialami pekerja tua, tetapi juga pekerja muda. Pekerja senior dapat dianggap tidak relevan dengan perkembangan digital, sedangkan pekerja muda dapat dianggap belum pantas memimpin karena masa kerja yang pendek. Kajian mengenai diskriminasi usia di organisasi menunjukkan bahwa isu ini berhubungan dengan praktik sumber daya manusia, pengembangan karier, relasi antargenerasi, serta konsekuensi terhadap kesejahteraan dan kinerja organisasi [3], [4].

Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mengelola ketidaksetaraan usia karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap iklim kerja, proses pengambilan keputusan, distribusi peluang, serta cara anggota organisasi memaknai perbedaan. Pemimpin yang hanya menilai anggota berdasarkan usia dapat memperkuat jarak antargenerasi. Sebaliknya, pemimpin yang inklusif dapat menciptakan ruang kerja yang membuat anggota dari berbagai usia merasa dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan berkontribusi. Kepemimpinan inklusif membantu anggota merasakan *belongingness* sekaligus tetap dihargai karena keunikannya. Artinya, perbedaan usia tidak perlu diseragamkan, tetapi dikelola agar menjadi sumber kontribusi yang saling melengkapi [5].

Generasi Z sebagai calon pemimpin muda memiliki posisi menarik dalam konteks ini. Di satu sisi, mereka membawa karakter yang sesuai dengan tuntutan organisasi modern, seperti adaptif, digital, kolaboratif, cepat belajar, dan cenderung menyukai komunikasi terbuka. Di sisi lain, mereka menghadapi tantangan berupa persepsi negatif dari generasi lebih tua, keterbatasan pengalaman, serta legitimasi kepemimpinan yang kadang masih dikaitkan dengan senioritas usia. Penelitian mengenai persepsi Gen Z terhadap kepemimpinan menunjukkan bahwa generasi ini menyukai pemimpin yang memberi otonomi, kesempatan berkembang, umpan balik konstruktif, empati, dan relasi kerja yang bermakna. Dengan demikian, model kepemimpinan Gen Z perlu dirumuskan bukan hanya sebagai gaya kepemimpinan anak muda, tetapi sebagai pendekatan yang mampu mereduksi ketidaksetaraan usia [6].

1.2. Kajian Literatur

1.2.1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan orang lain agar tujuan bersama dapat dicapai. Dalam organisasi modern, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai perintah dari atasan kepada bawahan. Kepemimpinan juga menyangkut kemampuan membangun relasi, mengelola perbedaan, menciptakan kepercayaan, mengembangkan potensi anggota, dan menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan. Perubahan dunia kerja menyebabkan model kepemimpinan yang terlalu hierarkis menjadi kurang memadai, terutama ketika organisasi diisi oleh pekerja dengan latar usia, pengalaman, dan gaya komunikasi yang beragam.

Tiga pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam pembahasan ini adalah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan adaptif, dan kepemimpinan inklusif. Kepemimpinan transformasional menekankan inspirasi, visi, motivasi, dan pengembangan individu. Pendekatan ini penting karena pemimpin perlu menggerakkan anggota organisasi untuk menerima perubahan dan melihat tujuan bersama. Kepemimpinan adaptif menekankan kemampuan merespons ketidakpastian, mengelola perubahan, dan membangun fleksibilitas. Penelitian pada pekerja Gen Z di *startup* teknologi Indonesia menunjukkan bahwa *adaptive leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui *employee engagement* [7]. Sementara itu, kepemimpinan inklusif menekankan penerimaan terhadap keragaman dan penciptaan ruang partisipasi bagi semua anggota.

Kepemimpinan inklusif sangat penting dalam menghadapi ketidaksetaraan usia. Penelitian sebelumnya menempatkan inklusi sebagai kondisi ketika individu memperoleh rasa memiliki sekaligus tetap dihargai karena keunikannya [8]. Kemudian menekankan bahwa kepemimpinan inklusif membantu anggota kelompok merasakan *belongingness* sekaligus tetap dihargai karena keunikannya. *Inclusive leadership* dapat dipahami sebagai konsep *multilevel* yang mencakup pengakuan terhadap keunikan individu, penguatan rasa memiliki, apresiasi terhadap kontribusi, dan dukungan terhadap agenda inklusi organisasi. Dalam konteks usia, kepemimpinan inklusif berarti pemimpin tidak menilai anggota berdasarkan label muda atau tua, melainkan berdasarkan kontribusi, kompetensi, kebutuhan, dan potensi pengembangan [9], [10].

1.2.2. Karakteristik Generasi Z di Dunia Kerja

Generasi Z umumnya merujuk pada kelompok yang lahir sekitar tahun 1997 sampai 2012. Kelompok ini tumbuh bersama internet, media sosial, perangkat digital, dan akses informasi yang cepat. Karena itu, Gen Z sering disebut *digital native*. Dalam organisasi,

kedekatan dengan teknologi membuat Gen Z cenderung cepat mempelajari aplikasi baru, terbiasa bekerja dengan informasi digital, dan relatif nyaman dengan pola kerja yang memanfaatkan platform daring. *Digital leadership* memiliki hubungan positif dengan *innovative work behavior* dan *work engagement* pada Gen Z di Jawa Tengah [11]. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kepemimpinan yang mendukung penggunaan teknologi dapat membuka ruang inovasi bagi pekerja muda.

Selain teknologi, Gen Z juga memiliki orientasi yang kuat terhadap fleksibilitas, perkembangan diri, dan makna pekerjaan. Gen Z sangat menghargai fleksibilitas, *work-life balance*, pekerjaan bermakna, serta gaya kepemimpinan partisipatif, terbuka, dan inklusif [12]. Hal ini tidak berarti Gen Z menolak disiplin atau tanggung jawab. Lebih tepatnya, Gen Z cenderung mengharapkan organisasi menjelaskan tujuan kerja, memberi ruang partisipasi, dan membangun hubungan yang tidak sekadar transaksional. Ketika organisasi gagal memberi rasa dihargai, Gen Z lebih mudah kehilangan keterikatan emosional dengan organisasi.

Karakter lain yang penting adalah kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan *relatedness*. Hal ini menunjukkan bahwa Gen Z menghargai kepemimpinan yang memberikan kebebasan mengambil keputusan, tugas yang menantang kemampuan, umpan balik konstruktif, dan relasi interpersonal yang suportif. Kebutuhan ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang menempatkan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial sebagai kebutuhan psikologis dasar. Dalam praktik kepemimpinan, hal ini berarti Gen Z akan lebih berkembang ketika tidak dimikromanajemen, tetapi juga tidak dibiarkan tanpa arahan. Mereka membutuhkan kepercayaan, batas kerja yang jelas, dan kesempatan bertumbuh.

Namun, karakteristik Gen Z tidak boleh dipahami secara berlebihan atau digeneralisasi secara kaku. Setiap individu tetap dibentuk oleh pendidikan, kelas sosial, budaya organisasi, pengalaman kerja, dan lingkungan keluarga. Tidak semua Gen Z memiliki kemampuan digital yang sama, dan tidak semua pekerja senior sulit beradaptasi dengan teknologi. Karena itu, pembahasan generasi harus digunakan sebagai alat memahami kecenderungan umum, bukan sebagai dasar stereotip baru. Dalam konteks ketidaksetaraan usia, bahaya terbesar adalah ketika karakter generasi dijadikan label tetap, misalnya Gen Z dianggap selalu manja atau pekerja senior selalu tertinggal. Model kepemimpinan yang baik justru harus menghindari pelabelan semacam itu.

1.2.3. Ketidaksetaraan Usia dan *Ageism* di Tempat Kerja

Kajian mengenai *ageism* menunjukkan bahwa diskriminasi usia bukan isu kecil. *Age diversity* dapat

berkaitan dengan iklim diskriminasi usia dan berdampak pada kinerja organisasi melalui komitmen afektif [13]. Diskriminasi usia di organisasi perlu dilihat dari sisi konsep, pengukuran, penyebab, dan konsekuensinya, terutama dalam konteks digitalisasi dan perbedaan generasi. Dengan kata lain, ketidaksetaraan usia bukan hanya masalah perilaku individu, tetapi juga masalah iklim organisasi, kebijakan SDM, dan budaya kerja.

Ageism tidak hanya berbentuk diskriminasi aktif, tetapi juga stereotip dan norma usia yang dapat diinternalisasi oleh individu [14]. Dalam organisasi, norma usia dapat muncul melalui anggapan bahwa posisi tertentu harus diisi oleh orang yang lebih tua, atau sebaliknya pekerjaan digital hanya cocok untuk orang muda. Ketika norma seperti ini diterima tanpa kritik, organisasi akan kehilangan kemampuan untuk menilai individu secara adil. Pekerja muda bisa kehilangan peluang kepemimpinan meskipun kompeten, sementara pekerja senior bisa tersisih dari proyek inovasi meskipun masih mampu belajar dan berkontribusi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan sikap dan stereotip usia di tempat kerja dapat memengaruhi keputusan rekrutmen, pengembangan karier, alokasi sumber daya, dan perilaku sosial [15]. Penelitian tersebut juga menggarisbawahi adanya bias implisit terhadap kelompok usia tertentu. Hal ini penting karena bias usia sering kali tidak disadari. Seorang atasan mungkin merasa objektif, tetapi tetap lebih sering memilih pekerja muda untuk proyek teknologi dan lebih sering memilih pekerja senior untuk keputusan strategis. Pembagian seperti ini tidak selalu salah, tetapi menjadi bermasalah ketika dilakukan otomatis berdasarkan usia, bukan berdasarkan kompetensi nyata.

Ketidaksetaraan usia merugikan semua pihak. Bagi pekerja muda, ketidaksetaraan usia dapat menurunkan kepercayaan diri, menghambat ruang inovasi, dan memperlambat pengembangan kepemimpinan. Bagi pekerja senior, *ageism* dapat menyebabkan rasa tidak dihargai, kehilangan kesempatan pelatihan, dan penurunan keterlibatan kerja. Bagi organisasi, ketidaksetaraan usia dapat menciptakan konflik, menghambat transfer pengetahuan, menurunkan produktivitas, serta membuat kebijakan SDM tidak efektif. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan model kepemimpinan yang tidak hanya mengelola perbedaan generasi, tetapi juga secara aktif membongkar bias usia.

Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh karakteristik usia pengikut. Perbedaan usia menyebabkan variasi kebutuhan, harapan, dan respons terhadap gaya kepemimpinan [16]. Oleh karena itu, diperlukan model kepemimpinan yang sensitif terhadap faktor usia agar pemimpin dapat mengelola tenaga kerja yang beragam secara efektif. Selain itu *toxic leadership* berpengaruh negatif terhadap *psychological well-being* pada generasi Z, yang dimana menunjukkan pentingnya menciptakan keamanan psikologis di lingkungan kerja.

agar karyawan merasa aman, dihargai, dan mampu mempertahankan kesejahteraan psikologisnya [17].

Kepemimpinan yang adaptif dan sesuai dengan karakteristik Gen Z ialah pemimpin yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan terhadap fleksibilitas, kesejahteraan, komunikasi terbuka, dan peluang pengembangan diri [18]. Dengan pendekatan tersebut, organisasi meningkatkan *employee engagement*, kepuasan kerja, produktivitas, dan retensi karyawan Gen Z.

2. Metode Penelitian

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur naratif-konseptual. Pendekatan ini dipilih karena tujuan artikel bukan menguji hipotesis secara statistik, melainkan menyusun kerangka konseptual mengenai model kepemimpinan Generasi Z dalam menghadapi ketidaksetaraan usia. Dengan demikian, artikel ini diposisikan sebagai *conceptual paper* yang menghasilkan proposisi awal dan model teoritis, bukan sebagai penelitian empiris yang langsung mengukur hubungan antarvariabel.

Strategi pencarian literatur dilakukan melalui *database* dan indeks ilmiah yang umum digunakan dalam kajian manajemen dan psikologi organisasi, seperti Google Scholar, ScienceDirect, SAGE Journals, Taylor & Francis Online, SpringerLink, Frontiers/PubMed, dan portal jurnal nasional. Literatur utama dibatasi pada publikasi tahun 2018-2025 agar pembahasan tetap mutakhir, sedangkan literatur sebelum 2018 dimasukkan secara selektif apabila berfungsi sebagai referensi *foundational* tentang inklusi, *inclusive leadership*, *age diversity*, atau *ageism*.

Kata kunci yang digunakan meliputi kombinasi bahasa Inggris dan Indonesia, antara lain "*Generation Z workplace*", "*Gen Z leadership*", "*inclusive leadership*", "*adaptive leadership*", "*digital leadership*", "*ageism in workplace*", "*age discrimination organization*", "*age diversity*", "*multigenerational workforce*", "*kepemimpinan Generasi Z*", "*ketidaksetaraan usia*", dan "*organisasi multigenerasi*". Penelusuran dilakukan dengan kombinasi *Boolean* sederhana, seperti "*Generation Z AND leadership AND workplace*", "*ageism AND organization*", serta "*inclusive leadership AND diversity*".

Kriteria inklusi yang digunakan adalah: (1) artikel membahas Generasi Z dalam konteks kerja atau kepemimpinan; (2) artikel membahas *ageism*, *age diversity*, atau diskriminasi usia dalam organisasi; (3) artikel berkaitan dengan kepemimpinan inklusif, adaptif, digital, atau kolaboratif; (4) sumber memiliki identitas publikasi yang jelas, seperti jurnal, DOI, penerbit, atau lembaga statistik; dan (5) temuan dapat digunakan untuk menyusun komponen model IKA-KPK. Kriteria eksklusi meliputi artikel yang hanya membahas Gen Z sebagai konsumen, tulisan populer

tanpa rujukan akademik memadai, kajian usia di luar konteks organisasi, duplikasi sumber, serta artikel yang tidak relevan dengan kepemimpinan atau ketidaksetaraan usia.

Teknik analisis dilakukan melalui sintesis tematik. Tahap pertama adalah mengelompokkan literatur ke dalam tema karakteristik Gen Z, ketidaksetaraan usia, kepemimpinan inklusif-adaptif-digital, dan implikasi organisasi. Tahap kedua adalah membaca secara kritis konsep, metode, dan temuan utama setiap sumber. Tahap ketiga adalah mereduksi informasi yang paling relevan untuk menjawab rumusan masalah. Tahap keempat adalah menghubungkan tema-tema tersebut ke dalam tujuh komponen model IKA-KPK. Karena artikel ini tidak menggunakan data lapangan langsung, model yang dirumuskan masih bersifat konseptual dan memerlukan validasi empiris lanjutan melalui survei, studi kasus, eksperimen lapangan, atau wawancara mendalam pada organisasi publik dan swasta.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Generasi Z sebagai Aktor Baru dalam Kepemimpinan Organisasi

Munculnya Generasi Z di dalam organisasi telah mengubah praktik kerja, gaya komunikasi, dan ekspektasi terhadap kepemimpinan. Jika generasi sebelumnya lebih terbiasa dengan struktur kerja yang hierarkis dan bertahap, Generasi Z memasuki dunia kerja pada masa ketika informasi berkembang pesat, pekerjaan digital semakin meluas, dan batas antara ruang kerja fisik dan virtual semakin kabur. Hal ini memunculkan ekspektasi bahwa organisasi harus lebih responsif, transparan, dan adaptif. Generasi Z tidak hanya ingin mempelajari keterampilan baru, tetapi juga ingin memahami dasar-dasar suatu topik. Mereka cenderung menilai pemimpin tidak hanya berdasarkan jabatan, tetapi juga berdasarkan kemampuan untuk memberikan arahan, menciptakan ruang dialog, dan menunjukkan empati. Pembahasan adalah penjelasan dasar, hubungan dan generalisasi yang ditunjukkan oleh hasil. Uraian menjawab pertanyaan penelitian. Jika ada hasil yang meragukan maka tampilkan secara objektif.

Dalam konteks kepemimpinan, karakter Gen Z memiliki dua sisi. Sisi pertama adalah potensi. Gen Z dapat menjadi pemimpin yang peka terhadap teknologi, cepat merespons perubahan, terbuka pada keragaman, dan tidak terlalu terikat pada pola hierarki lama. Sisi kedua adalah tantangan. Karena usia dan pengalaman kerja relatif lebih muda, Gen Z sering menghadapi keraguan dari anggota organisasi yang lebih senior. Mereka dapat dianggap belum cukup matang, kurang memahami sejarah organisasi, atau terlalu idealis. Tantangan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Gen Z tidak dapat hanya mengandalkan kemampuan digital, tetapi harus membangun legitimasi melalui komunikasi,

kompetensi, integritas, dan kemampuan menghargai pengalaman generasi lain.

Dalam kerangka lintas generasi, model kepemimpinan Generasi Z harus diterapkan. Akibatnya, para pemimpin Generasi Z tidak mampu memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan senior atau sebagai sarana untuk memperkuat kerja sama tim. Karyawan senior tidak boleh dianggap sebagai hambatan perubahan, sementara karyawan muda tidak boleh dianggap sebagai ancaman terhadap struktur lama. Dalam model yang sehat, literasi senior dan literasi digital dikembangkan melalui mekanisme kerja sama tim, bimbingan dua arah, dan evaluasi kinerja berbasis kompetensi. Dengan cara ini, Generasi Z dapat menjadi jembatan antara inovasi dan keberlanjutan organisasi.

Kepemimpinan Generasi Z yang efektif juga menyoroti fakta bahwa generasi ini tidak memiliki identitas tunggal. Tidak semua anggota Generasi Z memiliki nilai, kemampuan, dan tujuan yang sama. Karena itu, para pemimpin Generasi Z perlu menyadari risiko yang terkait dengan pembentukan hierarki usia, seperti anggapan bahwa generasi muda selalu lebih unggul karena penggunaan teknologi digital yang semakin luas. Jika hal tersebut terjadi, para pemimpin Generasi Z berisiko terlibat dalam bentuk *ageisme* baru terhadap karyawan yang lebih tua. Prinsip dasarnya adalah anti-diskriminasi usia, bukan pro-kaum muda. Model kepemimpinan yang disajikan dalam artikel ini sebaiknya digunakan sebagai sumber perspektif, bukan sebagai alat untuk menentukan mana yang lebih unggul.

3.2. Bentuk Ketidaksetaraan Usia dalam Organisasi

Ketidaksetaraan usia dalam organisasi dapat terlihat pada beberapa bentuk. Pertama, ketidaksetaraan dalam akses kesempatan. Pekerja muda sering kali tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan strategis karena dianggap belum berpengalaman, sedangkan pekerja senior kadang tidak dilibatkan dalam proyek digital karena dianggap lambat beradaptasi. Kedua bentuk ini sama-sama bermasalah karena menutup peluang berdasarkan asumsi usia. Kesempatan seharusnya diberikan berdasarkan kompetensi, kesiapan belajar, dan relevansi pengalaman, bukan semata berdasarkan angka usia.

Kedua, ketidaksetaraan muncul dalam komunikasi. Di banyak organisasi, suara pekerja senior lebih mudah dianggap valid karena pengalaman, sementara suara pekerja muda dianggap sekadar ide mentah. Sebaliknya, dalam organisasi yang sangat digital, suara pekerja muda dapat lebih dominan dan membuat pekerja senior merasa tertinggal. Kedua situasi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi antargenerasi membutuhkan aturan partisipasi yang jelas. Pemimpin harus memastikan bahwa rapat, diskusi, dan evaluasi tidak dikendalikan

oleh usia tertentu. Semua anggota perlu memiliki ruang untuk menyampaikan ide, keberatan, dan pengalaman.

Ketiga, ketidaksetaraan usia tampak dalam penilaian kinerja dan promosi. Organisasi yang terlalu berorientasi senioritas dapat menunda promosi pekerja muda yang sebenarnya sudah kompeten. Sebaliknya, organisasi yang terlalu mengejar citra muda dan inovatif dapat mengabaikan pekerja senior yang masih produktif. Penilaian seperti ini menciptakan ketidakadilan karena kinerja tidak diukur dari hasil nyata. Dalam jangka panjang, bias usia dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan keinginan keluar dari organisasi. Gen Z dapat merasa tidak punya masa depan, sementara pekerja senior dapat merasa pengalaman mereka tidak dihargai.

Keempat, ketidaksetaraan usia muncul dalam akses pelatihan. Pekerja senior kadang tidak diberi pelatihan teknologi karena diasumsikan sulit belajar, padahal asumsi ini belum tentu benar. Pekerja muda juga kadang tidak diberi pelatihan kepemimpinan karena dianggap belum waktunya. Padahal, pengembangan kompetensi harus bersifat sepanjang hayat dan lintas usia. Organisasi yang ingin menghadapi perubahan perlu memberi ruang belajar kepada semua kelompok usia. Pelatihan teknologi dapat diberikan kepada pekerja senior, sementara pelatihan komunikasi strategis dan manajemen konflik dapat diberikan kepada pekerja muda.

Kelima, ketidaksetaraan usia juga dapat muncul melalui humor, komentar, dan budaya informal. Komentar seperti “anak baru tahu apa”, “generasi sekarang mudah menyerah”, “orang lama sulit diajak berubah”, atau “yang tua tidak paham teknologi” tampak ringan, tetapi dapat membentuk iklim kerja yang tidak aman. Dalam perspektif kepemimpinan inklusif, budaya informal seperti ini perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi rasa memiliki dan keberanian berkontribusi. Pemimpin Gen Z harus berani membangun norma komunikasi yang saling menghormati tanpa menciptakan suasana kerja yang kaku.

3.3. Model Kepemimpinan Generasi Z yang Diusulkan

Berdasarkan kajian teori dan pembahasan sebelumnya, artikel ini mengusulkan Model Kepemimpinan Gen Z Berbasis IKA-KPK, yaitu inklusivitas, komunikasi dua arah, adaptasi teknologi, kolaborasi lintas generasi, pembelajaran timbal balik, keadilan kesempatan, dan keamanan psikologis, seperti pada Tabel 1. Model ini dirancang untuk menjawab masalah ketidaksetaraan usia dalam organisasi multigenerasi. Model ini tidak menempatkan Gen Z sebagai generasi yang menggantikan generasi lain, tetapi sebagai aktor kepemimpinan yang dapat menghubungkan nilai baru dengan pengalaman lama.

Tabel 1. Model Kepemimpinan Generasi Z

Komponen Model	Makna	Contoh Implementasi
Inklusivitas	Menghargai kontribusi semua kelompok usia dan menghindari stereotip generasi.	Membuat forum ide lintas usia dan memastikan semua anggota mendapat ruang berbicara.
Komunikasi Dua Arah	Membangun dialog terbuka antara pemimpin dan anggota organisasi.	Menggunakan rapat reflektif, umpan balik berkala, dan kanal komunikasi formal-informal yang jelas.
Adaptasi Teknologi	Memanfaatkan teknologi untuk efisiensi tanpa menyingkirkan anggota yang belum mahir.	Pelatihan digital lintas usia dan <i>buddy system</i> antara pekerja muda dan senior.
Kolaborasi Lintas Generasi	Menyusun kerja tim berdasarkan kompetensi, campuran bukan berdasarkan usia.	Membentuk tim proyek yang memadukan pengalaman senior dan kreativitas digital pekerja muda.
Pembelajaran Timbal Balik	Mendorong pertukaran pengetahuan dua arah.	<i>Senior mentoring</i> tentang pengalaman organisasi dan <i>reverse mentoring</i> tentang teknologi.
Keadilan Kesempatan	Memberi akses promosi, pelatihan, dan proyek berdasarkan kompetensi.	Audit peluang karier agar tidak bias senioritas atau bias usia muda.
Keamanan Psikologis	Menciptakan lingkungan aman untuk bertanya, berbeda pendapat, dan mengakui keterbatasan	Pemimpin merespons kesalahan sebagai proses belajar, bukan bahan mempermalukan

Ketujuh komponen IKA-KPK tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk alur kepemimpinan yang saling menguatkan. Inklusivitas dan komunikasi dua arah menjadi fondasi relasional karena keduanya memastikan suara pekerja muda maupun senior didengar secara setara. Adaptasi teknologi dan kolaborasi lintas generasi menjadi fondasi kerja karena keduanya mengubah perbedaan kemampuan digital dan pengalaman menjadi pembagian peran berbasis kompetensi. Pembelajaran timbal balik, keadilan kesempatan, dan keamanan psikologis menjadi fondasi keberlanjutan karena ketiganya menjaga agar transfer pengetahuan, promosi, pelatihan, dan keberanian berbicara tidak dikendalikan oleh stereotip usia.

Dengan demikian, model IKA-KPK tidak dimaksudkan sebagai daftar sifat Gen Z, tetapi sebagai kerangka intervensi organisasi. Pemimpin Gen Z perlu menggunakan teknologi untuk memperluas akses kerja, bukan untuk menyingkirkan pekerja yang belum mahir digital. Pemimpin juga perlu menggunakan komunikasi terbuka untuk membangun dialog, bukan untuk menghapus etika profesional atau pengalaman senior. Prinsip dasarnya adalah menilai individu berdasarkan kompetensi, kontribusi, kesiapan belajar, dan integritas, bukan berdasarkan label generasi.

Agar model tidak menghasilkan bias generasi baru, setiap komponen perlu diterapkan dengan indikator perilaku yang dapat diamati. Misalnya, inklusivitas dapat dilihat dari distribusi kesempatan berbicara dalam rapat; keadilan kesempatan dapat dilihat dari pemerataan akses pelatihan dan proyek strategis lintas usia; pembelajaran timbal balik dapat dilihat dari keberadaan *mentoring* dan *reverse mentoring*; sedangkan keamanan psikologis dapat dilihat dari keberanian anggota tim mengajukan pertanyaan, mengakui kesulitan, dan memberi masukan tanpa takut dipermalukan.

3.4. Cara Implementasi Model dalam Organisasi

Implementasi model kepemimpinan Gen Z perlu dilakukan secara bertahap. Tahap pertama adalah

diagnosis iklim usia. Organisasi perlu mengidentifikasi apakah terdapat stereotip usia dalam rapat, promosi, rekrutmen, pelatihan, dan pembagian tugas. Diagnosis dapat dilakukan melalui survei internal, wawancara, *focus group discussion*, atau evaluasi kebijakan SDM. Pada tahap ini, organisasi harus berani melihat apakah usia masih menjadi dasar perlakuan tidak adil. Diagnosis penting karena ketidaksetaraan usia sering tidak muncul dalam aturan tertulis, tetapi hidup dalam kebiasaan dan komentar sehari-hari.

Tahap kedua adalah membangun kesadaran antargenerasi. Pelatihan keberagaman di banyak organisasi sering lebih fokus pada gender, etnis, atau latar pendidikan, sementara usia tidak selalu dibahas secara serius. Padahal, usia juga dapat menjadi dasar diskriminasi. Kesadaran antargenerasi dapat dibangun melalui *workshop*, diskusi kasus, dan simulasi komunikasi. Tujuannya bukan membuat setiap generasi membela kelompoknya, tetapi membantu anggota organisasi memahami bahwa setiap kelompok usia membawa kekuatan dan keterbatasan. Dengan kesadaran ini, stereotip seperti “anak muda tidak loyal” atau “orang tua tidak adaptif” dapat dikritisi.

Tahap ketiga adalah membentuk struktur kolaborasi lintas usia. Organisasi dapat membangun tim proyek yang sengaja mencampur usia dan pengalaman. Misalnya, proyek digitalisasi pelayanan publik dapat melibatkan pegawai muda yang memahami platform digital dan pegawai senior yang memahami prosedur birokrasi. Dalam organisasi bisnis, proyek inovasi produk dapat menggabungkan pekerja muda yang memahami tren pasar dengan pekerja senior yang memahami risiko operasional. Struktur kolaborasi seperti ini membuat perbedaan usia diterjemahkan menjadi pembagian pengetahuan, bukan sekadar kategori demografis.

Tahap keempat adalah menerapkan *mentoring* dua arah. *Mentoring* dua arah dapat dilakukan melalui program formal maupun informal. Setiap pasangan *mentoring* tidak diposisikan sebagai guru dan murid secara satu arah, tetapi sebagai mitra belajar. Pekerja senior dapat

membagikan *tacit knowledge*, sedangkan pekerja muda membagikan literasi digital. Program ini dapat mengurangi jarak psikologis antargenerasi karena setiap pihak menyadari bahwa mereka sama-sama memiliki pengetahuan yang bernilai. Dalam jangka panjang, *mentoring* dua arah juga dapat mempercepat regenerasi kepemimpinan tanpa memutus kesinambungan pengalaman organisasi.

Tahap kelima adalah memperbaiki indikator kinerja dan promosi. Organisasi perlu memastikan bahwa indikator promosi tidak hanya berbasis lama bekerja, tetapi juga kompetensi, kontribusi, kemampuan belajar, integritas, dan kepemimpinan kolaboratif. Namun, organisasi juga harus berhati-hati agar tidak mengganti bias senioritas dengan bias terhadap pekerja muda. Prinsipnya adalah meritokrasi yang sensitif usia. Artinya, semua kelompok usia memiliki peluang berkembang, tetapi kebutuhan pengembangan mereka dapat berbeda. Pekerja muda mungkin membutuhkan *mentoring* strategis, sedangkan pekerja senior mungkin membutuhkan pelatihan digital atau penyesuaian peran.

Tahap keenam adalah evaluasi berkelanjutan. Model kepemimpinan tidak cukup diterapkan sekali. Organisasi perlu mengukur apakah iklim inklusif meningkat, apakah konflik antargenerasi berkurang, apakah transfer pengetahuan berjalan, dan apakah kesempatan karier lebih adil. Evaluasi dapat menggunakan indikator seperti keterlibatan kerja, kepuasan terhadap kepemimpinan, partisipasi dalam pelatihan, distribusi proyek lintas usia, serta persepsi keadilan organisasi. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki kebijakan SDM dan pelatihan kepemimpinan.

3.5. Refleksi Kritis dan Skenario Mini Penerapan Model

Refleksi kritis diperlukan karena penggunaan kategori generasi dapat menjadi pedang bermata dua. Di satu sisi, kategori Gen Z membantu organisasi memahami kecenderungan nilai, gaya komunikasi, dan kebutuhan pengembangan pekerja muda. Di sisi lain, apabila diterapkan secara kaku, kategori generasi dapat berubah menjadi stereotip baru, misalnya menganggap semua Gen Z otomatis inovatif dan semua pekerja senior otomatis lambat beradaptasi. Oleh sebab itu, model IKA-KPK harus digunakan sebagai kerangka nilai anti-*ageism*, bukan sebagai alat pelabelan. Penerapannya perlu selalu dikombinasikan dengan penilaian kompetensi individual, evaluasi kinerja, dan dialog lintas usia.

Skenario pertama dapat diterapkan pada organisasi publik, misalnya dinas pelayanan terpadu yang sedang mengembangkan sistem antrian dan pengaduan digital. Pemimpin muda dari Gen Z dapat membentuk tim lintas usia: pegawai muda mengelola kanal digital, *dashboard* keluhan, dan desain informasi layanan; pegawai senior meninjau kesesuaian prosedur, dasar hukum, risiko administratif, dan praktik pelayanan yang selama ini

efektif. Dalam skenario ini, keberhasilan model dapat dilihat dari turunnya waktu layanan, meningkatnya kepuasan pengguna, dan meningkatnya persepsi pegawai bahwa kontribusi mereka dihargai tanpa melihat usia.

Skenario kedua dapat diterapkan pada organisasi swasta, misalnya perusahaan ritel atau distribusi yang ingin memperbaiki koordinasi penjualan, gudang, dan layanan pelanggan. Pemimpin Gen Z dapat memperkenalkan aplikasi kolaborasi dan laporan data *real time*, sementara pekerja senior membantu membaca pola pelanggan, risiko operasional, serta relasi dengan pemasok. Program *reverse mentoring* dilakukan agar pekerja muda membantu penggunaan teknologi, sedangkan pekerja senior membimbing negosiasi, penyelesaian konflik, dan etika kerja. Dengan cara ini, digitalisasi tidak menjadi simbol dominasi generasi muda, tetapi menjadi sarana kerja bersama lintas usia.

3.6. Implikasi Bagi Administrasi Publik

Model kepemimpinan Gen Z dalam menghadapi ketidaksetaraan usia dapat digunakan dalam studi administrasi publik. Organisasi publik saat ini menghadapi tuntutan transformasi digital, reformasi birokrasi, pelayanan berbasis data, dan perubahan ekspektasi masyarakat. Pada saat yang sama, birokrasi diisi oleh pegawai lintas usia dengan pengalaman dan pola kerja berbeda. Pegawai senior memahami regulasi, prosedur, dan pengalaman institusional, sedangkan pegawai muda sering lebih dekat dengan teknologi digital dan bahasa komunikasi publik baru. Jika dikelola secara kolaboratif, kombinasi ini dapat memperkuat kapasitas organisasi publik.

Dalam konteks administrasi publik, ketidaksetaraan usia dapat muncul ketika birokrasi terlalu mengutamakan senioritas sehingga pegawai muda sulit menyumbangkan ide inovasi. Sebaliknya, dalam agenda digitalisasi, pegawai senior dapat merasa tersisih apabila organisasi menganggap kemampuan teknologi hanya dimiliki pegawai muda. Kedua situasi tersebut dapat menghambat kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, model IKA-KPK relevan karena menekankan inklusivitas, komunikasi dua arah, adaptasi teknologi, kolaborasi lintas generasi, pembelajaran timbal balik, keadilan kesempatan, dan keamanan psikologis.

Contoh penerapannya dapat dilihat pada unit pelayanan publik yang sedang mengembangkan layanan digital. Pemimpin muda dapat membentuk tim lintas usia. Pegawai muda bertugas mengembangkan kanal komunikasi digital, membuat panduan layanan daring, atau membaca data keluhan masyarakat. Pegawai senior memberi masukan mengenai dasar hukum, prosedur layanan, risiko administratif, dan pengalaman menghadapi masyarakat. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan lepas dari aturan, sedangkan prosedur tidak menjadi alasan menolak perubahan. Inilah bentuk

kolaborasi administrasi publik yang memanfaatkan perbedaan usia sebagai sumber kapasitas organisasi.

Model ini juga dapat diterapkan dalam penelitian administrasi publik. Misalnya, peneliti dapat melakukan studi kasus pada kantor pemerintahan yang menerapkan digitalisasi layanan untuk melihat bagaimana pegawai Gen Z berkolaborasi dengan pegawai senior. Peneliti juga dapat melakukan survei tentang persepsi ketidaksetaraan usia di lembaga publik, atau wawancara mendalam mengenai pengalaman pegawai muda yang memimpin proyek lintas usia. Dengan demikian, topik ini tidak hanya relevan secara konseptual, tetapi juga dapat dikembangkan menjadi penelitian empiris dalam kajian administrasi publik, manajemen publik, dan perilaku organisasi sektor publik.

3.7. Kelebihan dan Tantangan Model

Kelebihan utama model ini adalah kemampuannya menghubungkan karakter Gen Z dengan kebutuhan organisasi multigenerasi. Model ini tidak memandang Gen Z hanya sebagai kelompok pekerja muda yang harus dikelola, tetapi juga sebagai calon pemimpin yang dapat membawa perspektif baru. Model ini juga menghindari pendekatan yang terlalu generasional, karena fokusnya bukan memenangkan satu generasi, melainkan menciptakan relasi kerja yang adil. Dengan tujuh komponen yang saling berkaitan, model ini dapat digunakan sebagai alat analisis maupun panduan praktis bagi organisasi.

Kelebihan kedua adalah sifatnya yang adaptif. Model ini dapat diterapkan pada organisasi bisnis, organisasi pendidikan, *startup*, komunitas profesional, maupun lembaga publik. Setiap organisasi dapat menyesuaikan implementasinya dengan kebutuhan. Misalnya, organisasi teknologi mungkin lebih menekankan *digital inclusion*, sedangkan lembaga publik mungkin lebih menekankan kolaborasi antara pengalaman prosedural dan inovasi layanan. Fleksibilitas ini membuat model dapat digunakan dalam berbagai konteks tanpa kehilangan prinsip dasarnya.

Meskipun demikian, model ini memiliki tantangan. Tantangan pertama adalah resistensi budaya organisasi. Organisasi yang sangat hierarkis mungkin sulit menerima pemimpin muda atau mekanisme komunikasi dua arah. Tantangan kedua adalah keterbatasan pengalaman Gen Z. Pemimpin muda perlu menyadari bahwa kemampuan teknologi tidak otomatis membuat seseorang mampu memimpin konflik, membaca politik organisasi, atau mengambil keputusan sulit. Tantangan ketiga adalah kemungkinan tokenisme, yaitu organisasi seolah-olah memberi ruang pada pekerja muda atau pekerja senior, tetapi tidak benar-benar mengubah distribusi kekuasaan dan kesempatan.

Tantangan keempat adalah risiko penyederhanaan generasi. Artikel ini menggunakan konsep Gen Z sebagai kategori analitis, tetapi organisasi harus tetap melihat individu secara utuh. Jika model ini diterapkan

secara kaku, organisasi dapat menciptakan stereotip baru, seperti menganggap pekerja muda selalu lebih inovatif atau pekerja senior selalu lebih sulit berubah. Karena itu, model IKA-KPK perlu dipahami sebagai kerangka nilai dan strategi *anti-ageism*, bukan sebagai label tetap untuk menilai setiap individu. Keberhasilannya bergantung pada komitmen organisasi untuk membangun budaya kerja yang adil, terukur, dan berbasis bukti.

4. Kesimpulan

Generasi Z hadir dalam dunia kerja pada saat organisasi mengalami perubahan teknologi dan perubahan demografi tenaga kerja. Kehadiran mereka membawa karakter adaptif terhadap teknologi, kebutuhan terhadap fleksibilitas, orientasi pada makna kerja, serta preferensi terhadap kepemimpinan terbuka dan inklusif. Namun, dalam organisasi multigenerasi, perbedaan usia dapat menimbulkan ketidaksetaraan apabila dikelola melalui stereotip. Ketidaksetaraan usia dapat dialami pekerja muda maupun pekerja senior dalam bentuk pembatasan kesempatan, bias promosi, pengabaian suara, akses pelatihan yang tidak merata, dan budaya komunikasi yang merendahkan kelompok usia tertentu. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menghadapi ketidaksetaraan usia. Pemimpin yang inklusif, adaptif, dan kolaboratif dapat menjadikan perbedaan usia sebagai sumber kekuatan organisasi. Artikel ini mengusulkan Model Kepemimpinan Gen Z Berbasis IKA-KPK yang mencakup tujuh komponen, yaitu inklusivitas, komunikasi dua arah, adaptasi teknologi, kolaborasi lintas generasi, pembelajaran timbal balik, keadilan kesempatan, dan keamanan psikologis. Model ini menempatkan Gen Z bukan sebagai generasi yang menggantikan generasi lain, tetapi sebagai aktor kepemimpinan yang dapat menjembatani inovasi digital dan pengalaman organisasi. Model ini relevan untuk organisasi bisnis maupun organisasi publik. Dalam administrasi publik, model ini dapat membantu birokrasi menghadapi digitalisasi layanan, regenerasi pegawai, dan kebutuhan kolaborasi lintas usia. Dengan menggabungkan literasi digital pegawai muda dan pengalaman institusional pegawai senior, organisasi publik dapat meningkatkan kualitas pelayanan, mempercepat inovasi, dan memperkuat budaya kerja inklusif. Namun, karena model ini masih bersifat konseptual, pengujian empiris diperlukan dengan indikator yang terukur, seperti persepsi *ageism*, keamanan psikologis, keadilan kesempatan, *employee engagement*, transfer pengetahuan, dan perilaku inovatif.

Daftar Rujukan

- [1] Benitez-Marquez, M. D., Sanchez-Teba, E. M., Bermudez-Gonzalez, G., & Nunez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>

- [2] Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51(0), a2263. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>
- [3] Bae, S., & Choi, M. (2023). Age and workplace ageism: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Gerontological Social Work*, 66(6), 724-738. <https://doi.org/10.1080/01634372.2022.2161685>
- [4] Kunze, F., & De Meulenaere, K. (2024). Discrimination in organizations on the basis of age. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101927. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101927>
- [5] Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- [6] Nugraha, F., Prasetyo, B. E., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2025). Perception of Generation Z towards leadership in the workplace: A study at HIJ Company. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(3). <https://doi.org/10.38035/rj.v7i3>
- [7] Apriyanto, A., & Maria, Y. (2025). The Role of Adaptive Leadership in Enhancing Generation Z Employee Performance within Technology Startups. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 4(3), 28-38.
- [8] Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- [9] Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- [10] Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44-52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- [11] Sari, K. D. C., Jaya, Y. F. T., & Salsabela, R. N. (2024). Pengaruh digital leadership dan work engagement pada innovation work behaviour pada Gen Z Jawa Tengah. *Perwira Journal of Economics & Business*, 4(2), 246-259. <https://doi.org/10.54199/pjeb.v4i2.414>
- [12] Nugroho, Y. A. W., Yanti, B. E. D., & Haryanto, F. (2025). A systematic literature review on workplace expectations and behavioral characteristics of Generation Z employees. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 14(3). <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v14i3.19486>
- [13] Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences: A cross-organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290. <https://doi.org/10.1002/job.698>
- [14] Vickerstaff, S., & Van der Horst, M. (2021). The impact of age stereotypes and age norms on employees' retirement choices: A neglected aspect of research on extended working lives. *Frontiers in Sociology*, 6, 686645. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.686645>
- [15] Kleissner, V., & Jahn, G. (2020). Implicit and explicit measurement of work-related age attitudes and age stereotypes. *Frontiers in Psychology*, 11, 579155. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579155>
- [16] Zellman, E., Andrei, D., & Parker, S. (2025). Leadership, follower age, and age-diversity: a systematic review and future directions. *Work, Aging and Retirement*, waaf014. <https://doi.org/10.1093/workar/waaf014>
- [17] Andriani, H. P., Aini, A., & Chaniago, H. (2025). A Generation Z and the challenge of toxic leadership: Between wellbeing, productivity, and loyalty. *International Journal Administration, Business & Organization*. <https://doi.org/10.61242/ijabo.25.480>
- [18] Reformasianto, V. L., & Faizah, N. (2024). Leadership challenges in managing Generation Z: An Indonesian work culture perspective. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 13(4), 639-646. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v13i4.16565>