

Renegosiasi Otoritas Lintas Generasi: Tinjauan Sistematis Ancaman Identitas Pemimpin Milenial di Tengah Eskalasi Generasi Z

Devia Alwasy Maulida, Naela Syifaul Bariyah, Fauzi Nurrokhim

Universitas Negeri Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 June 2026

Revised 17 June 2026

Accepted 21 June 2026

Available online 22 June 2026

Keywords

Generation Z; Intergenerational Leadership; Millennials; Multigenerational Workforce; Power Dynamics



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

This study aims to analyze the perspective of Millennials and older generations toward the phenomenon of Generation Z power dominance in modern organizational ecosystems through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The SLR method based on the PRISMA 2020 protocol enabled the systematic identification and synthesis of 24 scientific articles published between 2021 and 2025 from six international academic databases. The findings identified three main themes emerging from the literature: (1) the shift in power distribution influenced by Generation Z's digital competencies and new values; (2) the psychological and behavioral responses of Millennials, including leadership identity tensions and managerial strategy adaptations; and (3) the urgency of developing integrative cross-generational leadership approaches. These findings contribute to the development of multigenerational leadership theory in the context of post-disruption industrial and organizational psychology, while also proposing a practical framework for organizations in managing intergenerational authority transitions constructively.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perspektif Generasi Milenial terhadap fenomena dominasi kekuasaan Generasi Z dalam ekosistem organisasi modern melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Penggunaan metode SLR berbasis protokol PRISMA 2020 memungkinkan identifikasi dan sintesis sistematis terhadap 24 artikel ilmiah yang dipublikasikan antara tahun 2021 hingga 2025 dari enam database akademik internasional. Hasil penelitian mengidentifikasi tiga tema utama yang muncul dari literatur, yaitu: (1) pergeseran distribusi kekuasaan yang dipengaruhi oleh kompetensi digital dan nilai-nilai baru Generasi Z; (2) respons psikologis dan perilaku Generasi Milenial berupa ketegangan identitas kepemimpinan dan adaptasi strategi manajerial; serta (3) urgensi pengembangan pendekatan kepemimpinan integratif lintas generasi. Temuan ini memberikan kontribusi bagi pengembangan teori kepemimpinan multigenerasi dalam konteks psikologi industri dan organisasi pasca-disrupsi, sekaligus mengusulkan kerangka praktis bagi organisasi dalam mengelola transisi otoritas antargenerasi secara konstruktif.

PENDAHULUAN

Ekosistem organisasi secara global sedang mengalami transformasi demografis yang unik, di mana 4 generasi bekerja dalam satu organisasi secara bersamaan dengan membawa nilai-nilai yang sering kali saling kontradiktif. Fenomena ini menciptakan suatu dinamika kekuasaan baru yang tidak lagi hanya berpegang pada hierarki formal atau senioritas berdasarkan usia. Perbedaan nilai dan karakteristik antar generasi juga memengaruhi preferensi terhadap gaya kepemimpinan yang dianggap efektif di dalam organisasi (Bertsch et al., 2022). Selain itu, dalam kajian organisasi modern, fenomena keberadaan beberapa generasi dalam satu lingkungan kerja sering disebut sebagai multi-generational workforce. Keberadaan tenaga kerja multigenerasi ini tidak hanya menciptakan keberagaman pengalaman dan perspektif, tetapi juga memunculkan tantangan dalam pengelolaan nilai kerja, gaya komunikasi, serta preferensi kepemimpinan antar generasi (Rudolph et al., 2021). Saat ini, dunia kerja menyaksikan munculnya dominasi dari pengaruh Generasi Z yang mulai menata ulang norma-norma profesionalitas. Terdapat

*Corresponding Author

Email: 25120664240@mhs.unesa.ac.id

perbedaan sikap mendasar terhadap kinerja setiap generasi (Fuchs et al., 2024). Hal ini memicu sebuah urgensi dalam memahami bagaimana perbedaan ini dapat dikelola agar tidak menjadi konflik destruktif secara mendalam.

Dominasi Generasi Z tidak hanya terlihat dari kenaikan angka populasi mereka dalam dunia organisasi, tetapi juga melalui ekspektasi organisasi yang sangat spesifik (Barhate & Dirani, 2022). Generasi Z membawa standar baru terkait fleksibilitas serta tuntutan akan kesejahteraan mental sebagai prioritas utama (Nugroho et al., 2025). Dominasi "suara" dan nilai-nilai baru ini secara tidak langsung menciptakan pergeseran kekuasaan secara *de facto* di dalam kantor, di mana norma-norma lama mulai ditinggalkan demi mengakomodasi gaya kerja generasi termuda ini.

Kondisi ini menempatkan Generasi Milenial ke atas pada posisi yang menantang. Sebagai pemimpin yang berada di lapisan manajerial, mereka dituntut menjembatani kesenjangan lintas generasi yang semakin lebar. Transisi demografis ini tidak hanya membawa perbedaan gaya komunikasi, melainkan juga memicu benturan fundamental pada sistem nilai kerja (*work values*) (Robbins & Judge, 2022). Narasi mengenai perbedaan kelompok usia ini sering kali memunculkan stereotip yang nantinya justru menciptakan *self-fulfilling prophecies* dan secara psikologis menjadi ancaman identitas bagi ekspektasi peran pemimpin yang lebih senior (Westover, 2026). Ketidakesesuaian demografis yang ada di tempat kerja rawan terjadi bias antarkelompok, di mana manajer yang merupakan generasi Milenial kerap merasa terancam secara otoritas saat berhadapan dengan bawahan yang memiliki nilai kerja otonom dan karakteristik dominan yang berbeda (Zhang, 2025).

Oleh karena itu, pendekatan hierarki tradisional yang kaku tidak lagi relevan untuk dipertahankan. Pemimpin dituntut untuk menegosiasikan ulang otoritas mereka melalui peningkatan kualitas *Leader-Member Exchange* (LMX). Interaksi timbal balik yang positif dan dukungan manajerial terbukti menjadi mediator krusial yang tidak hanya meredakan bias demografi relasional, tetapi juga efektif dalam mengakomodasi motivasi pekerja Gen Z yang cenderung individualistik dan sangat menuntut penciptaan dampak di lingkungan kerjanya (Chaudhry, 2024; Umagapi et al., 2026). Strategi terbaik bagi generasi milenial adalah menerapkan kepemimpinan transformasional agar dapat beradaptasi dengan perubahan. Namun, upaya adaptasi ini menimbulkan masalah psikologis (Kent & Darmasetiawan, 2023). Ketika standar organisasi mulai diubah demi mengikuti gaya Generasi Z yang lebih modern, hal ini memicu ketegangan persepsi dari generasi milenial yang merasa bahwa gaya kerja baru yang tidak biasa telah merusak pola kerja lama yang selama ini mereka jalankan selama bertahun-tahun.

Meskipun penelitian sebelumnya sudah banyak membahas karakteristik dan strategi untuk mempertahankan Generasi Z dalam perusahaan, namun tetap saja masih ada celah dalam penelitian yang belum terpecahkan oleh literatur saat ini. Banyak penelitian masih menganggap Generasi Z sebagai objek yang perlu dikelola dengan penuh resiko di dalamnya, sangat sedikit yang membahas perspektif subjektif Generasi Milenial sebagai pihak yang mengalami "disrupsi kekuasaan." Terdapat kurangnya data mengenai bagaimana para pemimpin berpengalaman merespons perasaan kehilangan kekuasaan ketika kemampuan digital dan nilai-nilai baru Generasi Z semakin mendominasi budaya organisasi dibandingkan pengalaman manajerial yang mereka miliki sebelumnya.

Oleh karena itu, *Systematic Literature Review* (SLR) ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan melakukan analisis mendalam terhadap perspektif Generasi Milenial ke atas terhadap dominasi kekuasaan Generasi Z. Studi ini berupaya memetakan bagaimana renegotiasi otoritas dan identitas kepemimpinan terjadi di tengah arus dominasi nilai generasi baru,

memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi di era pasca-disrupsi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang dilaksanakan dengan mengikuti pedoman PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Pedoman ini dikembangkan oleh Matthew J. Page dan koleganya sebagai standar pelaporan internasional untuk meningkatkan transparansi, replikasi, serta akuntabilitas proses seleksi literatur dalam penelitian tinjauan sistematis. Penggunaan PRISMA 2020 memungkinkan peneliti mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti ilmiah secara sistematis sehingga menghasilkan gambaran konseptual yang lebih komprehensif mengenai fenomena organisasi yang kompleks.

Pendekatan systematic literature review dalam penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis bagaimana perspektif Generasi Milenial dan generasi yang lebih senior memaknai dominasi kekuasaan Generasi Z dalam organisasi modern. Dinamika ini menjadi semakin penting dalam konteks tenaga kerja multigenerasi yang menghadirkan perbedaan nilai kerja, preferensi kepemimpinan, serta ekspektasi terhadap organisasi. Oleh karena itu, metode tinjauan sistematis dipilih karena mampu mengintegrasikan berbagai temuan empiris dari penelitian yang tersebar dalam literatur ilmiah sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih terstruktur mengenai perubahan distribusi kekuasaan dalam organisasi lintas generasi.

Secara metodologis, penelitian ini mengikuti prosedur utama dalam kerangka PRISMA 2020 yang terdiri dari tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi studi. Proses ini dirancang untuk memastikan bahwa seleksi artikel dilakukan secara sistematis dan dapat direplikasi oleh peneliti lain. Pendekatan systematic review yang digunakan dalam penelitian ini juga merujuk pada prinsip metodologis yang dijelaskan dalam literatur penelitian tinjauan sistematis oleh Mark Petticrew dan Helen Roberts serta panduan analisis literatur sistematis dalam ilmu manajemen oleh Hannah Snyder.

Prosedur dan Desain

Penelitian ini menggunakan desain systematic literature review berbasis database akademik internasional. Proses pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa basis data ilmiah bereputasi yang banyak digunakan dalam penelitian manajemen dan psikologi organisasi. Basis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, Wiley Online Library, serta Taylor & Francis Online. Basis data tersebut dipilih karena memiliki cakupan publikasi ilmiah yang luas serta menyediakan artikel yang telah melalui proses peer review sehingga dapat menjamin kualitas ilmiah sumber yang digunakan.

Pencarian literatur dilakukan pada bulan Januari 2026 dengan membatasi periode publikasi artikel antara tahun 2021 hingga 2025. Pembatasan tahun publikasi dilakukan untuk memastikan bahwa penelitian ini menggunakan literatur terbaru yang merepresentasikan perkembangan penelitian mutakhir mengenai dinamika generasi dalam organisasi. Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang disusun berdasarkan konsep utama penelitian, yaitu generasi, kekuasaan organisasi, serta kepemimpinan lintas generasi. Kombinasi kata kunci yang digunakan antara lain meliputi istilah Generation Z, Gen Z, Millennials, power dynamics, organizational power, leadership authority, workplace, dan organization. Selain itu, istilah tambahan seperti multi-generational workforce, generational

leadership, serta generational conflict juga digunakan untuk memperluas cakupan literatur yang relevan dengan fokus penelitian.

Untuk memastikan objektivitas dalam proses seleksi artikel, penelitian ini menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ditetapkan sebelum proses penyaringan literatur dilakukan. Artikel yang dimasukkan dalam tinjauan sistematis adalah artikel jurnal ilmiah yang dipublikasikan pada periode 2021 hingga 2025, terindeks dalam database akademik internasional bereputasi, serta membahas dinamika generasi dalam organisasi khususnya terkait Generasi Z dan generasi milenial atau generasi yang lebih senior. Artikel yang dipilih juga harus memiliki fokus pada dinamika kepemimpinan, distribusi kekuasaan organisasi, atau konflik lintas generasi serta tersedia dalam bentuk teks lengkap. Sementara itu, artikel yang tidak termasuk dalam kategori jurnal ilmiah seperti editorial, proceeding, maupun laporan populer tidak dimasukkan dalam proses analisis. Artikel yang tidak membahas konteks organisasi atau tidak tersedia dalam bentuk teks lengkap juga dieliminasi dari proses seleksi.

Proses seleksi artikel dilakukan oleh dua peneliti secara independen untuk meminimalkan potensi bias seleksi. Apabila terjadi perbedaan penilaian dalam menentukan kelayakan artikel, maka keputusan akhir ditentukan melalui diskusi hingga tercapai kesepakatan bersama. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan reliabilitas proses seleksi literatur dalam penelitian systematic review.

Pertanyaan Penelitian (*Research Questions*)

Dalam upaya memberikan arah yang jelas pada proses tinjauan literatur ini, dirumuskan sejumlah pertanyaan penelitian yang saling berkaitan. Pertanyaan utama dalam penelitian ini berfokus pada pemetaan komprehensif mengenai bagaimana transisi kepemimpinan dan dominasi Generasi Z dipahami dari sudut pandang generasi yang lebih senior. Secara spesifik, penelitian ini pertama-tama bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana tren perkembangan dan dinamika publikasi terkait topik tersebut dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Selanjutnya, tinjauan ini juga dirancang untuk membedah variasi metodologi yang paling dominan digunakan oleh para peneliti sebelumnya guna memahami pendekatan yang paling efektif dalam memecahkan masalah di bidang ini. Terakhir, penelitian ini berupaya mensintesis berbagai temuan kritis serta tantangan implementasi yang muncul di lapangan, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai celah penelitian (*research gap*) bagi studi di masa mendatang.

Tahapan PRISMA 2020

Prosedur seleksi literatur dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dengan mengikuti protokol *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) yang terdiri dari empat tahap utama. Proses ini dimulai pada tahap identifikasi melalui pengumpulan seluruh artikel yang muncul dari basis data akademik berdasarkan kata kunci yang telah ditentukan sebelumnya. Setelah data terkumpul, tahap berikutnya adalah penyaringan (*screening*) yang bertujuan untuk mengeliminasi dokumen duplikat serta melakukan seleksi awal terhadap judul dan abstrak guna memastikan kesesuaian dengan tema dominasi kekuasaan Generasi Z. Artikel yang lolos kemudian memasuki tahap penilaian kelayakan (*eligibility*), di mana peneliti melakukan tinjauan mendalam terhadap teks lengkap (*full-text*) untuk memastikan bahwa konten artikel secara eksplisit menyajikan perspektif dari generasi milenial atau generasi di atasnya. Tahap akhir dari prosedur ini adalah penetapan jumlah literatur final yang dimasukkan (*included*) ke dalam analisis, yang mana artikel-artikel tersebut dianggap telah memenuhi seluruh kriteria kualitas dan relevansi substansial untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

Tahap pertama dalam proses systematic literature review adalah tahap identifikasi literatur. Pada tahap ini dilakukan proses pencarian artikel melalui database akademik yang telah ditentukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan dengan topik penelitian. Proses penelusuran literatur menghasilkan sejumlah artikel yang berpotensi relevan dengan

tema dinamika kekuasaan generasi dalam organisasi. Seluruh artikel yang ditemukan kemudian diekspor ke dalam perangkat manajemen referensi untuk memudahkan proses pengelolaan dan identifikasi duplikasi.

Tabel 1. Jumlah Rekam Artikel pada Tahap Identifikasi

Database	Jumlah Artikel
Scopus	412
ScienceDirect	318
Emerald Insight	187
SpringerLink	196
Wiley Online Library	97
Taylor & Francis	74
Total	1.284

Hasil penelusuran awal menghasilkan total 1.284 artikel dari berbagai database akademik internasional. Seluruh artikel tersebut kemudian diperiksa menggunakan perangkat manajemen referensi untuk mengidentifikasi artikel yang terduplikasi akibat indeksasi yang sama pada lebih dari satu basis data.

Tahap berikutnya adalah proses penyaringan literatur atau *screening*. Pada tahap ini artikel yang terduplikasi dihapus dari basis data penelitian. Setelah proses penghapusan duplikasi dilakukan, artikel yang tersisa kemudian disaring berdasarkan kesesuaian judul dan abstrak dengan fokus penelitian. Penyaringan ini bertujuan untuk mengidentifikasi artikel yang benar-benar relevan dengan topik dominasi kekuasaan Generasi Z dalam organisasi serta perspektif generasi milenial atau generasi yang lebih senior terhadap fenomena tersebut.

Tabel 2. Proses Penyaringan Judul dan Abstrak

Tahap	Jumlah
Total artikel awal	1.284
Duplikasi dihapus	246
Artikel setelah duplikasi	1.038
Tidak relevan berdasarkan judul/abstrak	812
Artikel lanjut ke tahap eligibility	226

Setelah proses penyaringan judul dan abstrak selesai dilakukan, artikel yang tersisa kemudian memasuki tahap penilaian kelayakan (*eligibility*). Pada tahap ini setiap artikel dibaca secara menyeluruh untuk menilai kesesuaian metodologis dan konseptual dengan tujuan

penelitian. Evaluasi ini dilakukan melalui analisis teks lengkap artikel untuk memastikan bahwa penelitian yang dipilih benar-benar membahas dinamika generasi dalam organisasi, khususnya terkait distribusi kekuasaan dan kepemimpinan lintas generasi.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Full-Text

Kriteria Eksklusi	Jumlah
Tidak membahas kekuasaan organisasi	63
Tidak membahas perspektif generasi milenial	41
Konteks non-organisasi	38
Tidak tersedia full text	32
Total dieliminasi	174
Artikel tersisa	52

Proses evaluasi full-text menunjukkan bahwa sebagian artikel tidak memenuhi kriteria inklusi penelitian karena fokus kajiannya tidak berkaitan dengan kekuasaan organisasi atau tidak membahas perspektif generasi milenial dan generasi senior. Beberapa artikel juga dieliminasi karena berfokus pada konteks non-organisasi seperti pendidikan atau perilaku konsumen, serta karena keterbatasan akses terhadap teks lengkap artikel.

Pada tahap lanjutan, dilakukan quality appraisal untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis memiliki kualitas metodologis dan kontribusi konseptual yang memadai. Evaluasi dilakukan berdasarkan kejelasan desain penelitian, kedalaman analisis, serta relevansi terhadap fokus kajian mengenai dinamika kekuasaan dan kepemimpinan lintas generasi.

Tabel 4. Hasil Quality Screening (Tahap Evaluasi Lanjutan)

Kriteria Eksklusi	Jumlah
Kualitas metodologis rendah	10
Tidak berfokus pada dinamika kekuasaan	6
Pembahasan dangkal / deskriptif	5
Tidak relevan dengan kepemimpinan lintas generasi	4
Keterbatasan kontribusi empiris/teoritis	3
Total dieliminasi	28
Artikel tersisa	24

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebanyak 28 artikel dieliminasi karena tidak memenuhi standar kualitas yang ditetapkan, seperti keterbatasan metodologis, pembahasan yang bersifat deskriptif, serta kurangnya relevansi dengan konsep distribusi kekuasaan dalam organisasi. Dengan demikian, diperoleh 24 artikel final yang digunakan dalam proses sintesis literatur.

Tahap terakhir dalam proses PRISMA adalah tahap inklusi studi. Pada tahap ini artikel yang telah memenuhi seluruh kriteria inklusi dimasukkan ke dalam proses sintesis literatur untuk dianalisis lebih lanjut. Artikel-artikel tersebut kemudian digunakan sebagai dasar analisis untuk mengidentifikasi pola konseptual mengenai bagaimana generasi milenial dan generasi yang lebih senior memaknai dominasi kekuasaan Generasi Z dalam organisasi modern.

Tabel 5.Jumlah Studi yang di Inklusi

Tahap Akhir	Jumlah
Artikel lolos eligibility	24
Artikel dianalisis dalam SLR	24

Sebanyak 24 artikel yang lolos tahap evaluasi kelayakan kemudian dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam literatur mengenai dinamika kekuasaan lintas generasi di tempat kerja.

Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *narrative synthesis* yang dipadukan dengan *thematic analysis* untuk mengintegrasikan berbagai temuan penelitian yang memiliki pendekatan metodologis yang berbeda. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggabungkan hasil penelitian kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed methods* sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena organisasi yang diteliti. Proses analisis dilakukan melalui tahap pengkodean awal terhadap temuan penelitian, pengelompokan konsep yang memiliki kesamaan makna, serta pengembangan tema konseptual yang menjelaskan dinamika hubungan antara generasi, kekuasaan organisasi, dan kepemimpinan lintas generasi.

Pendekatan *thematic synthesis* banyak digunakan dalam penelitian systematic review pada bidang perilaku organisasi karena mampu menghasilkan pemetaan konseptual yang sistematis terhadap fenomena sosial yang kompleks. Melalui proses analisis ini, penelitian berupaya mengidentifikasi pola umum dalam literatur mengenai bagaimana generasi milenial dan generasi yang lebih senior merespons perubahan distribusi kekuasaan yang dipengaruhi oleh meningkatnya peran Generasi Z dalam organisasi.

HASIL

Bagian ini menyajikan temuan dari sintesis 24 artikel yang telah diseleksi melalui proses PRISMA 2020. Hasil analisis diorganisasikan berdasarkan tiga pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan, meliputi: (1) tren perkembangan publikasi, (2) variasi metodologi yang digunakan, dan (3) sintesis temuan kritis mengenai perspektif generasi milenial ke atas terhadap dominasi kekuasaan Generasi Z.

Tren Perkembangan Publikasi (RQ1)

Analisis terhadap distribusi temporal 24 artikel yang di inklusi menunjukkan adanya tren peningkatan yang signifikan dalam jumlah publikasi yang membahas dinamika kekuasaan lintas generasi di tempat kerja. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa minat akademik terhadap topik ini mengalami lonjakan mulai tahun 2022 dan terus meningkat hingga 2024. Kondisi ini sejalan dengan semakin masifnya masuknya Generasi Z ke pasar kerja pasca-pandemi, yang kemudian memperkuat urgensi studi tentang pergeseran norma dan otoritas di dalam organisasi (Salvadorinho et al., 2026).

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat konsistensi peningkatan publikasi dari tahun ke tahun, dengan puncak tertinggi pada tahun 2023 sebanyak 13 artikel. Hal ini mengindikasikan

bahwa komunitas akademik mulai menaruh perhatian serius pada fenomena dominasi kekuasaan Generasi Z sejak pertengahan dekade 2020-an. Temuan ini konsisten dengan argumen (Fuchs et al., 2024) yang menyatakan bahwa perbedaan sikap kerja antar generasi semakin mendapat perhatian ilmiah seiring meningkatnya populasi Generasi Z dalam angkatan kerja global.

Variasi Metodologi (RQ2)

Analisis terhadap 24 artikel menunjukkan keragaman pendekatan metodologis yang digunakan para peneliti. Metode kuantitatif melalui survei merupakan pendekatan yang paling sering digunakan, terutama pada artikel-artikel yang diterbitkan pada 2021-2022. Seiring waktu, terjadi pergeseran ke arah penggunaan mixed methods dan SLR, yang mencerminkan kesadaran peneliti akan kompleksitas fenomena generasi yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui angka statistik semata. Pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dan studi kasus organisasi juga cukup dominan, khususnya pada artikel yang berfokus pada perspektif subjektif para pemimpin milenial dalam menghadapi perubahan budaya organisasi. Keragaman metodologi ini memperkuat validitas temuan sintesis yang dihasilkan dalam SLR ini.

Sintesis Temuan Kritis (RQ3)

Sintesis thematic terhadap seluruh artikel yang di inklusi menghasilkan tiga tema utama yang secara konsisten muncul dalam literatur, yaitu: (1) pergeseran distribusi kekuasaan berbasis kompetensi digital; (2) respons psikologis dan manajerial generasi milenial; serta (3) urgensi model kepemimpinan integratif lintas generasi.

Tema pertama berkaitan dengan bagaimana Generasi Z secara bertahap menggeser norma kekuasaan yang sebelumnya bertumpu pada senioritas dan pengalaman manajerial. Sejumlah penelitian (Fuchs et al., 2024; Rudolph et al., 2021) menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi digital yang dimiliki Generasi Z menjadikan mereka agen perubahan yang powerful dalam organisasi, terlepas dari posisi formal yang mereka duduki. Hal ini menciptakan apa yang oleh beberapa peneliti disebut sebagai reverse mentoring, di mana karyawan junior justru membimbing senior dalam hal teknologi dan pendekatan kerja baru.

Tema kedua mengungkapkan bahwa generasi milenial dan generasi di atasnya mengalami berbagai bentuk tekanan psikologis ketika berhadapan dengan dominasi nilai-nilai Generasi Z. Ketegangan ini berwujud dalam bentuk identity threat atau ancaman terhadap identitas kepemimpinan yang selama ini mereka bangun. Respons yang paling adaptif dari generasi milenial adalah mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional yang fleksibel (Kwartawaty et al., 2024), meskipun transisi ini tidak selalu berjalan mulus dan sering kali menimbulkan resistensi awal. Beberapa artikel juga mencatat munculnya fenomena generational fatigue, yakni kelelahan emosional akibat tekanan berkelanjutan untuk terus beradaptasi dengan ekspektasi generasi baru.

Tema ketiga menyoroti kebutuhan mendesak akan model kepemimpinan yang mampu menjembatani perbedaan generasi secara konstruktif. Organisasi yang berhasil mengelola tenaga kerja multigenerasi adalah yang secara proaktif membangun budaya kolaborasi lintas generasi, bukan sekadar mengakomodasi tuntutan satu generasi tertentu (Nugroho et al., 2025). Model kepemimpinan integratif ini mensyaratkan kemampuan pemimpin untuk secara bersamaan memvalidasi pengalaman generasi senior sekaligus memberi ruang bagi inovasi dan nilai-nilai yang dibawa oleh Generasi Z.

PEMBAHASAN

Sintesis literatur dalam studi ini menunjukkan bahwa kehadiran Generasi Z (Gen Z) di tempat kerja tidak hanya mencerminkan perubahan demografis, tetapi juga transformasi mendasar dalam konstruksi otoritas organisasi. Gen Z dikenal memiliki karakteristik berupa ketergantungan tinggi terhadap teknologi digital, preferensi terhadap fleksibilitas, serta orientasi kolaboratif yang kuat, sehingga secara langsung menantang model kekuasaan tradisional berbasis senioritas (Benítez-márquez et al., 2022; Magano et al., 2020). Pergeseran ini mendorong munculnya bentuk otoritas baru yang lebih berbasis kompetensi, khususnya literasi digital dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi.

Transformasi tersebut berdampak pada restrukturisasi organisasi dari model hierarki vertikal menuju sistem yang lebih horizontal dan adaptif. Dalam konteks perkembangan dunia kerja modern, terutama menuju Industry 5.0, dinamika lintas generasi, terutama nilai dan preferensi Gen Z telah menggeser orientasi kerja ke arah fleksibilitas, makna kerja, serta motivasi intrinsik (Futures, 2025). Dengan demikian, legitimasi kepemimpinan tidak lagi semata ditentukan oleh posisi struktural atau masa kerja, melainkan oleh relevansi kompetensi dan kontribusi nyata dalam organisasi.

Lebih lanjut, perubahan ini juga memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan. Tinjauan sistematis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan autentik lebih efektif dalam mengelola karyawan Gen Z karena mampu meningkatkan keterlibatan, kepercayaan, serta motivasi kerja mereka (The Learning Organization, 2025). Sebaliknya, gaya kepemimpinan tradisional yang cenderung kaku dan hierarkis menjadi kurang relevan dalam menghadapi karakteristik generasi ini (Doan & Wu, 2026).

Secara komparatif, dinamika tersebut menempatkan Generasi Milenial pada posisi strategis sekaligus rentan sebagai manajer menengah. Milenial sering menghadapi tantangan dalam mengelola Gen Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap otonomi, umpan balik cepat, dan hubungan kerja yang egaliter (Gabrielova & Buchko, 2021). Kondisi ini menciptakan tekanan peran (*role strain*) yang signifikan karena mereka harus menyeimbangkan tuntutan organisasi dengan ekspektasi generasi yang lebih muda.

Selain itu, keberagaman generasi dalam organisasi juga meningkatkan kompleksitas dalam manajemen sumber daya manusia. Perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan ekspektasi kerja antar generasi berpotensi memicu konflik serta menurunkan efektivitas tim apabila tidak dikelola dengan baik (Zahra et al., 2025). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif dan inklusif guna menjaga kohesi tim dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Dengan demikian, sintesis ini menegaskan bahwa renegosiasi otoritas lintas generasi merupakan fenomena yang bersifat struktural sekaligus psikologis. Dalam konteks ini, manajer Milenial berperan sebagai penghubung antar generasi sekaligus aktor kunci dalam mendefinisikan ulang makna kepemimpinan di era digital yang semakin dinamis.

Selain itu, perbedaan nilai kerja antar generasi menjadi faktor penting yang memengaruhi dinamika organisasi modern. Variasi orientasi kerja, seperti preferensi terhadap fleksibilitas, stabilitas, dan pengembangan karier, terbukti memengaruhi cara individu berinteraksi serta berkontribusi dalam lingkungan kerja (Kinger & Kumar, 2023). Dalam konteks Generasi Z, kecenderungan terhadap lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, serta budaya organisasi yang sehat semakin memperkuat tuntutan perubahan terhadap praktik manajemen tradisional (Adamek et al., 2025). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengembangkan strategi pengelolaan talenta yang lebih adaptif dan berorientasi pada kebutuhan generasi muda, termasuk melalui pendekatan *employer*

branding serta pengembangan lingkungan kerja yang inklusif guna meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan (Vieira et al., 2024).

Implikasi praktis dari temuan ini menuntut para pengambil kebijakan organisasi untuk melakukan reorientasi pada strategi pengembangan sumber daya manusia melalui pendekatan yang lebih integratif. Mengacu pada strategi yang ditawarkan dalam penelitian (Nugroho et al., 2025), Implikasi dari temuan ini menuntut praktisi sumber daya manusia untuk memfasilitasi intervensi sistemik berupa Reverse Mentoring (Aggarwal et al., 2020), yang secara konstruktif mengizinkan Gen Z mentransfer keahlian digitalnya tanpa mereduksi otoritas psikologis manajer senior. Organisasi harus secara proaktif membangun budaya *psychological safety* (Rafiki & Hartijasti, 2022) untuk memitigasi kelelahan identitas, sehingga diskusi lintas batas generasi dapat dipandang sebagai aset inovasi alih-alih ancaman destruktif terhadap stabilitas perusahaan (Gabrielova & Buchko, 2021).

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi budaya yang perlu diperhatikan secara saksama. Mengingat budaya hierarki dan kolektivisme yang kuat di Indonesia, dinamika disrupti kekuasaan oleh Gen Z mungkin menghasilkan respons defensif yang lebih tajam dibandingkan dengan temuan dalam literatur Barat (Rachmawati, 2022). Oleh karena itu, penelitian di masa depan diharapkan dapat menggunakan metode *mixed-methods* atau studi longitudinal untuk memetakan secara empiris bagaimana renegotiasi otoritas ini berlangsung pada organisasi lokal di Indonesia yang memiliki karakteristik budaya unik. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai konteks lokal akan membantu dalam menyusun model kepemimpinan multigenerasi yang lebih relevan dan berkelanjutan bagi ekosistem bisnis di tanah air.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil systematic literature review yang dilakukan dengan pendekatan PRISMA 2020, penelitian ini menegaskan bahwa dominasi kekuasaan Generasi Z dalam organisasi bukan sekadar perubahan komposisi demografis tenaga kerja. Melalui sintesis sistematis terhadap 24 artikel ilmiah yang dipublikasikan antara 2021 hingga 2025, menunjukkan bahwa distribusi kekuasaan di organisasi modern semakin bergeser dari model yang bertumpu pada senioritas, masa kerja, dan hierarki formal menuju model yang lebih cair, kontekstual, dan berbasis kompetensi, terutama kompetensi digital, kecepatan adaptasi, fleksibilitas kerja, serta kesesuaian dengan nilai-nilai kerja baru yang banyak dibawa oleh Generasi Z. Dari perspektif Generasi Milenial ke atas, perubahan ini tidak hanya dipahami sebagai tantangan struktural, tetapi juga sebagai tekanan psikologis dan identitas profesional, terutama ketika pengalaman dan otoritas tradisional mulai tergeser oleh legitimasi berbasis kompetensi baru. Sintesis terhadap 24 artikel yang di inklusi juga menegaskan bahwa dinamika ini melahirkan ketegangan lintas generasi, namun sekaligus membuka peluang terbentuknya model kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan adaptif dalam organisasi multigenerasi.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa isu utama bukan terletak pada dominasi satu generasi atas generasi lain, melainkan pada kemampuan organisasi dalam mengelola redistribusi kekuasaan secara adil, inklusif, dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun kepemimpinan lintas generasi yang integratif melalui penguatan komunikasi, mentoring dua arah, serta budaya kerja yang mampu mengakomodasi pengalaman generasi senior dan inovasi Generasi Z secara seimbang. Dengan demikian, masa depan organisasi tidak bergantung pada supremasi generasi tertentu, tetapi pada terciptanya sinergi antargenerasi yang mendukung keberlanjutan, efektivitas, dan daya saing organisasi.

REFERENSI

- Adamek, A., Brkić, A., & Živković, A. (2025). Generation Z and the Future of Work : Expectations of a Healthy Workplace. *Proceedings of the International Academic Conference on Management and Economic*, 3, 1–16.
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce : Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *J Public Affairs*, September, 1–18. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Benítez-márquez, M. D., Sánchez-teba, E. M., Bermúdez-gonzález, G., & Núñez-rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace : A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12(February), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Bertsch, A., Saeed, M., Ondracek, J., Abdullah, A., Pizzo, J., Dahl, J., Scheschuk, S., Moore, W., & Youngren, D. (2022). Variation in Preferred Leadership Styles Across Generations. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 1–16. <https://doi.org/10.22146/jlo.70057>
- Chaudhry, S. (2024). Sustaining talent: A social exchange perspective on the Generation Z workforce. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), 19–22. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2023-0245>
- Doan, H. H., & Wu, W. (2026). The impact of leadership styles on learning and work outcomes of Generation Z employees: a systematic literature review. *The Learning Organization: An International Journal*, 33(1), 110–128. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2024-0317>
- Fuchs, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). Generational Differences In Attitudes Towards Work And Career : A Systematic Literature Review On The Preferences Of Generations X , Y And Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 11(7), 54–71.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z : Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Kent, M., & Darmasetiawan, N. K. (2023). JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI EKONOMI JAWA TIMUR Mario Kent , N . K . Darmasetiawan Keywords : Leader , Transformational Leadership , Lintas Kata Kunci : Pemimpin , Kepemimpinan Perusahaan Ekonomi Biru . Corresponding author : PENDAHULUAN Ind. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(3), 2431–2444. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52366>
- Kinger, N., & Kumar, S. (2023). GENERATIONAL DIFFERENCES IN WORK VALUES IN THE WORKPLACE. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2), 204–221. <https://doi.org/10.2478/fo-2023-0027>
- Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Martadi, N. S. D. (2024). Most Effective Leadership Styles for Generation Z : A Review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)*, 3(9), 3321–3338. <https://doi.org/https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i9.11009>
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Dinis, M. A. P. (2020). *education sciences Generation Z : Fitting Project Management Soft Skills—A Mixed-Method Approach*. 1–24.
- 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), 367–375. <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v14i3.19486>
- Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-wilson, E., Mcdonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement : an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rafiki, M., & Hartijasti, Y. (2022). Generational Differences in Dimensions of Work Values of Indonesian Permanent Employees. *Advances in Economics, Business and Management*

Research, 647, 298–303.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (19th ed.)*. Pearson.

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and Generational Differences : Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of Business and Psychology*, 36, 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>

Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2026). From Gen Z to Boomers : Motivational drivers shaping Industry 5 . 0 and the future of work. *Futures*, 175. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103731>

Umagapi, D. A. P., Soetjipto, B. E., & Sopiah. (2026). THE EFFECT OF LEADER - MEMBER EXCHANGE , MANAGERIAL SUPPORT , AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH THE MEDIATION OF WORK MOTIVATION IN THE MILLENNIAL GENERATION AND GENERATION Z AT PT PABRIK KERTAS. *Multidisciplinary Output Research For Actual and International Issue (MORFAI Journal)*, 6(1), 201–214. <https://doi.org/10.54443/morfai.v6i1.4702>

Vieira, J., Costa, C. G. da, & Santos, V. (2024). administrative sciences Talent Management and Generation Z : A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 1–24. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>

Westover, J. H. (2026). Generational Differences in the Workplace : A Critical Review and Evidence-Based Framework for Organizational Practice. *Preprints*. <https://doi.org/10.20944/preprints202603.2373.v1>

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, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>

Zhang, L. (2025). The multi-level paths from age diversity to organizational citizenship behaviors : could leader/team-member exchange be answers that benefit the paths? *Frontiers in Psychology*, March, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1413940>