MUSYTARI
ISSN : 3025-9495

Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 8 Tahun 2026

# KAJIAN PERBEDAAN PERILAKU KERJA GENERASI MILENIAL DAN GENERASI Z DALAM LINGKUNGAN ORGANISASI

**Andini Amelia Putri[1], Fitri Anisa Nur Hidayah[2], Rizka Putri Agustina[3], Sintia Vinzza Ramadhani[4], Asep Rinda Kramawijaya[5], Gurawan Dayona Ismail[6]**

[1,2,3,4,5,6,] Program Studi S1 Manajemen, Universitas Indonesia Membangun

*e-mail: andiniameliaputri@student.inaba.ac.id[1], fitrianisanurhidayah@student.inaba.ac.id[2], Rizka.agustina@student.inaba.ac.id[3], sintiavinzza@student.inaba.ac.id[4], arindak13@gmail.com[5], gurawan.dayona@Inaba.ac.id[6]

Nomor Handphone Untuk keperluan koordinasi : 0882-1812-3103

***Abstrak***

*Perkembangan dunia kerja modern membawa fenomena baru berupa keberagaman generasi, di mana Generasi Milenial dan Generasi Z kini hadir secara bersamaan dalam satu lingkungan organisasi. Kedua generasi ini memiliki karakteristik, nilai, dan pola perilaku kerja yang berbeda akibat perbedaan latar belakang pengalaman dan konteks social tempat mereka tumbuh. Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik perilaku kerja Generasi Milenial dan Generasi Z, serta menganalisis dan membandingkan perbedaan mendasar di antara keduanya dalam lingkungan organisasi. Penelitiaan ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui Teknik analisis isi dan analisis perbandingan terhadap berbagai sumber ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa Generasi Milenial cenderung berorientasi pada kolaborasi, menghargai pengakuan dan pengembangan karir jangka Panjang, serta masih nyaman dengan komunikasi tatap muka maupun digital. Sementara itu, Generasi Z lebih individualistis, menurut otonomi kerja, menyukai umpan balik yang cepat, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas teknologi di tempat kerja. Perbedaan kedua generasi ini mencakup aspek motivasi, gaya komunikasi, sikap terhadap hierarki, penggunaan teknologi, preferensi lingkungan kerja, dan loyalitas terhadap organisasi. Pemahaman terhadap perbedaan ini penting bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan responsive sehingga keberagaman generasi dapat menjadi kekuatan kompetitif organisasi.*

***Kata kunci**: Perilaku kerja, Generasi Milenial, Generasi Z, keberagaman generasi, manajemen generasi*

***Abstract***

*The development of the modern workplace has brought a new phenomenon in the form of generational diversity, where Millennials and Generation Z are now present simultaneously within the same*

**Article history**
Received: Juli 2026
Reviewed: Juli 2026
Published: Juli 2026

Plagirism checker no 80
**Copyright : author**
**Publish by : musytari**

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

*organizational environment. Both generations possess distinct characteristics, values, and work behavior patterns shaped by their differing backgrounds and social contexts. This article aims to describe the work behavior characteristics of Millennials and Generation Z, as well as to analyze and compare the fundamental differences between them in organizational settings. This study employs a library research method with a descriptive qualitative approach through content analysis and comparative analysis of relevant scientific sources. The findings indicate that Millennials tend to be collaboration-oriented, value recognition and long-term career development, and remain comfortable with both face-to-face and digital communication. In contrast, Generation Z is more individualistic, demands work autonomy, prefers rapid feedback, and holds high expectations regarding workplace technology quality. The differences between these two generations encompass aspects of motivation, communication style, attitude toward hierarchy, technology use, work environment preferences, and organizational loyalty. Understanding these differences is essential for organizations in designing more adaptive and responsive human resource management strategies, enabling generational diversity to become a competitive organizational strength.*

***Keywords**: work behavior, Millennials, Generation Z, generational diversity, generational management*

**PENDAHULUAN**

Dinamika dunia kerja modern saat ini diwarnai oleh fenomena keberadaan lebih dari satu generasi secara bersamaan dalam satu lingkungan organisasi. Kondisi ini menjadi semakin nyata seiring masuknya Generasi Z ke pasar tenaga kerja berdampingan dengan Generasi Milenial yang lebih dulu mendominasi angkatan kerja produktif. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi guna meningkatkan efektivitasnya, dan keberagaman generasi menjadi salah satu variable individu yang kini menuntut perhatian serius dari para pengelola sumber daya manusia. Luthans (2011) menambahkan bahwa perilaku organisasi mempelajari dan menerapkan pengetahuan mengenai perilaku manusia dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas individu maupun organisasi, sementara Gibson dkk. (2012) dan Robbins dan Coulter (2018) menekankan bahwa perilaku dalam organisasi terbentuk dari interaksi antara faktor individu, kelompok, dan lingkungan kerja yang saling memengaruhi dalam proses kerja sehari-hari.

Generasi Milenial, yang menurut Howe dan Strauss (2000) lahir pada rentang tahun 1981-1996, tumbuh pada masa transisi teknologi analog menuju digital. Pengalaman tersebut membentuk mereka menjadi individu yang adaptif, kolaboratif, dan menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan (Lancaster & Stillman, 2002). Myers dan Sadaghiani (2010) menambahkan bahwa Generasi Milenial cenderung bekerja baik dalam tim dan menyukai komunikasi yang terbuka dan intens dengan atasan, suatu pola yang membedakannya dari

generasi sesudahnya. Sebaliknya, Generasi Z yang menurut Dimock (2019) lahir antara tahun 1997-2012 merupakan generasi digital native sepenuhnya. Schroth (2019) menemukan bahwa generasi ini memiliki karakter yang jauh lebih individualistis, menurut otonomi kerja, umpan balik yang cepat, serta memiliki toleransi rendah terhadap hierarki dan birokrasi yang kaku. Temuan longitudinal Twenge (2010) turut memperkuat bahwa pergeseran nilai kerja lintas generasi bersifat sistematis dan persisten, ditandai dengan meningkatnya orientasi pada leisure serta menurunnya sentralitas kerja (work centrality) dari generasi ke generasi; hal ini sejalan dengan tinjauan Twenge dan Campbell (2008) yang menemukan bahwa generasi yang lebih muda cenderung menunjukkan kebutuhan pengakuan yang lebih tinggi serta locus of control eksternal yang lebih kuat dibandingkan generasi sebelumnya.

Perbedaan karakter dan nilai antara kedua generasi ini secara langsung berimplikasi pada perbedaan gaya komunikasi, motivasi kerja, sikap terhadap atasan, penggunaan teknologi, hingga loyalitas terhadap organisasi. Apabila tidak dipahami dan dikelola dengan tepat, kesenjangan ini berpotensi menimbulkan gesekan antargenerasi yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas serta mengganggu iklim kerja organisasi secara keseluruhan. Zemke dkk. (2000) mengingatkan bahwa keberagaman generasi semestinya dikelola sebagai kekuatan kompetitif organisasi, bukan sebagai sumber konflik, namun hal ini hanya dapat dicapai apabila organisasi benar-benar memahami karakteristik unik masing-masing generasi. Temuan ini turut dikonfirmasi oleh survei Deloitte Global (2024) terhadap lebih dari 22.000 responden Generasi Milenial dan Generasi Z di 44 negara, yang menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan kejelasan tujuan (purpose) menjadi pertimbangan utama kedua generasi tersebut dalam memilih maupun bertahan pada suatu organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan yang dikaji dalam artikel ini adalah: bagaimana karakteristik perilaku kerja Generasi Milenial dan Generasi Z dalam lingkungan organisasi, serta apa saja perbedaan mendasar di antara keduanya. Oleh karena itu, artikel ini disusun dengan tujuan untuk mendeskripsikan karakteristik perilaku kerja kedua generasi tersebut serta menganalisis dan membandingkan perbedaannya dalam lingkungan organisasi, melalui pendekatan studi literatur. Pemahaman terhadap faktor motivasi kerja yang berbeda antargenerasi, sebagaimana ditemukan Kultalahti dan Viitala (2015), menjadi salah satu aspek penting yang perlu digali lebih lanjut agar kebijakan pengelolaan SDM yang dirumuskan benar-benar adaptif terhadap kebutuhan masing-masing generasi. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pengembangan ilmu perilaku organisasi, khususnya dalam ranah manajemen generasi (generational management), sekaligus menjadi bahan pertimbangan praktis bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih adaptif.

## METODE

Kajian ini menggunakan metode studi literatur (library research) dengan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengkaji, memahami, serta menganalisis berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan karakteristik perilaku kerja Generasi Milenial dan Generasi Z dalam lingkungan organisasi. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman fenomena sosial secara mendalam melalui interpretasi data tertulis dari berbagai sumber ilmiah; menurut Sugiyono (2020), penelitian kualitatif

merupakan metode yang digunakan untuk memahami fenomena sosial berdasarkan data deskriptif yang diperoleh dari berbagai sumber relevan. Metode studi literatur dinilai sesuai dengan topik penelitian karena memungkinkan penulis memperoleh data yang objektif, aktual, dan akademis tanpa melakukan observasi lapangan secara langsung.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung melalui dokumen ilmiah dan publikasi resmi yang berkaitan dengan topik penelitian, meliputi: (1) buku teks perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia; (2) jurnal ilmiah nasional dan internasional yang membahas karakteristik generasi dalam dunia kerja; (3) artikel ilmiah terbitan tahun 2019–2024 untuk memperoleh informasi yang relevan dengan perkembangan organisasi modern; dan (4) laporan serta statistik ketenagakerjaan dari lembaga resmi nasional maupun internasional.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan (library research), yang dilakukan melalui beberapa tahapan: menentukan kata kunci penelitian (Generasi Milenial, Generasi Z, perilaku kerja, organizational behavior, lingkungan organisasi); menelusuri sumber literatur melalui buku akademik, jurnal ilmiah, artikel penelitian, serta laporan resmi dari lembaga terpercaya seperti BPS, ILO, Deloitte, dan McKinsey & Company; menyaring sumber berdasarkan relevansi pembahasan, tahun publikasi, validitas data, dan reputasi penulis atau penerbit; mengelompokkan data berdasarkan tema pembahasan seperti gaya komunikasi, motivasi kerja, loyalitas organisasi, adaptasi teknologi, dan preferensi lingkungan kerja; serta mendokumentasikan informasi penting yang mendukung proses analisis.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (content analysis) dan analisis perbandingan (comparative analysis). Analisis isi dilakukan dengan menelaah isi berbagai sumber literatur untuk mengidentifikasi karakteristik utama masing-masing generasi dalam lingkungan organisasi, sedangkan analisis perbandingan digunakan untuk membandingkan perilaku kerja kedua generasi berdasarkan enam indikator, yaitu gaya komunikasi dalam bekerja, penggunaan teknologi digital, motivasi dan tujuan kerja, loyalitas terhadap organisasi, kemampuan beradaptasi, serta preferensi terhadap budaya dan lingkungan kerja. Hasil analisis kemudian disusun secara sistematis untuk menemukan persamaan dan perbedaan perilaku kerja antara Generasi Milenial dan Generasi Z sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika sumber daya manusia dalam organisasi modern.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perilaku Kerja Generasi Milenial

Generasi Milenial adalah kelompok individu yang lahir sekitar tahun 1981 hingga 1996 dan tumbuh pada masa transisi teknologi analog menuju digital (Howe & Strauss, 2000), sehingga membentuk karakter yang terbuka terhadap perubahan, adaptif, dan kreatif. Lancaster dan Stillman (2002) menambahkan bahwa generasi ini memiliki karakter percaya diri, menyukai kebebasan, cepat beradaptasi dengan teknologi, dan lebih menyukai lingkungan kerja yang kolaboratif. Dalam keseharian organisasi, Generasi Milenial dikenal sangat berorientasi pada kolaborasi; mereka menyukai kerja tim yang intens serta diskusi terbuka antarrekan kerja sebagai bagian dari proses penyelesaian tugas. Temuan ini sejalan dengan Myers dan Sadaghiani (2010) yang menunjukkan bahwa Generasi Milenial cenderung bekerja baik dalam tim, termotivasi untuk memberikan dampak bagi organisasinya, serta menyukai komunikasi yang

terbuka dan intens dengan atasan melalui berbagai media komunikasi digital. Twenge dan Campbell (2008) menambahkan bahwa dibandingkan generasi sebelumnya, Generasi Milenial cenderung memiliki kebutuhan pengakuan (need for praise) yang lebih tinggi dan lebih sensitif terhadap kritik, sehingga gaya kepemimpinan yang suportif dan komunikatif menjadi faktor penting dalam mengelola generasi ini secara efektif.

Dari sisi motivasi, Generasi Milenial sangat menghargai pengakuan atas kontribusi yang mereka berikan, apresiasi dari atasan, serta kesempatan pengembangan karier jangka panjang yang jelas. Mereka juga mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta cenderung memilih lingkungan kerja yang dinamis dan memberikan ruang untuk berkembang secara profesional. Berbeda dengan generasi yang lebih muda, Generasi Milenial masih nyaman berkomunikasi baik secara tatap muka maupun melalui media digital, sehingga memiliki modal sosial yang lebih kuat dalam interaksi langsung, dan masih dapat beradaptasi dengan struktur organisasi formal sejauh dijalankan secara transparan dan memberikan peluang berkembang yang nyata.

**Perilaku Kerja Generasi Z**

Generasi Z adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 menurut Dimock (2019) dan merupakan generasi yang tumbuh sepenuhnya di era digital, sehingga teknologi bukan sekadar alat bantu melainkan kebutuhan utama dalam setiap aspek kehidupan termasuk pekerjaan. Generasi ini juga dikenal dengan sebutan iGen (Twenge, 2017), Post-Millennials, dan Zoomers, yang merujuk pada karakteristik utama mereka sebagai generasi pertama yang tumbuh sepenuhnya di era internet. Berbeda dengan Generasi Milenial yang berorientasi kolaboratif, Generasi Z cenderung lebih individualistis dalam pendekatan kerja, lebih menyukai bekerja secara mandiri dengan koordinasi yang dilakukan melalui platform digital secara efisien (Schroth, 2019).

Dalam hal motivasi, Generasi Z sangat responsif terhadap otonomi dalam pekerjaan, kebermaknaan dari pekerjaan yang mereka lakukan, serta umpan balik yang diberikan secara cepat dan langsung oleh atasan. Mereka juga menjadikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bukan sebagai fasilitas tambahan, melainkan sebagai syarat dasar dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Generasi ini memiliki toleransi yang sangat rendah terhadap hierarki yang kaku dan birokrasi yang berlebihan, sehingga lebih merespons gaya kepemimpinan yang bersifat coaching dan konsultatif. Loyalitas Generasi Z pun sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin organisasi bersikap autentik dan transparan, serta sejauh mana nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai-nilai pribadi yang mereka pegang.

**Perbandingan Perilaku Kerja Generasi Milenial dan Generasi Z**

Berdasarkan uraian karakteristik pada kedua subbab sebelumnya, perbedaan perilaku kerja Generasi Milenial dan Generasi Z dapat disintesiskan ke dalam enam dimensi utama sebagaimana dirangkum pada Tabel 1. Rangkuman ini menjadi dasar pembahasan lebih rinci pada masing-masing dimensi di subbab berikutnya.

**Tabel 1. Perbandingan Perilaku Kerja Generasi Milenial dan Generasi Z**

| Dimensi | Generasi Milenial | Generasi Z |
|---|---|---|
| Motivasi dan ekspektasi kerja | Pengakuan atas kontribusi, jenjang karier jangka panjang, kerja tim | Otonomi, kebermaknaan kerja, umpan balik cepat |
| Gaya komunikasi dan kolaborasi | Kolaboratif, nyaman komunikasi tatap muka maupun digital | Individualistis, koordinasi digital yang efisien |
| Sikap terhadap atasan dan hierarki | Toleran terhadap struktur formal bila dijadikan transparan | Toleransi rendah terhadap hierarki kaku, menyukai gaya coaching konsultatif |
| Penggunaan teknologi | Adaptif terhadap teknologi, tidak bergantung mutlak | Digital native, ekspektasi tinggi terhadap kualitas teknologi kerja |
| Preferensi lingkungan dan budaya kerja | Karier sebagai bagian sentral identitas, nyaman budaya konvensional | Work-life balance jadi prioritas, membutuhkan budaya autentik dan inklusif |
| Loyalitas terhadap organisasi | Relatif stabil bila diberi apresiasi dan peluang berkembang | Bergantung pada autentisitas dan transparansi pemimpin |

***Motivasi dan Ekspektasi Kerja***

Twenge dkk. (2010) melalui analisis cross-temporal terhadap sampel nasional yang representatif menemukan bahwa pergeseran nilai kerja lintas generasi bersifat gradual namun konsisten: Generasi Milenial menunjukkan peningkatan pada nilai-nilai ekstrinsik seperti uang dan status, sementara Generasi Z memadukan pragmatisme finansial dengan orientasi yang lebih kuat pada purpose dan dampak sosial. Schroth (2019) menambahkan bahwa Generasi Milenial masih dapat termotivasi oleh program pengembangan karier jangka panjang dan pengakuan atas kontribusi tim, sedangkan Generasi Z lebih merespons otonomi langsung, umpan balik cepat, dan kejelasan dampak pekerjaan. Temuan kualitatif Kultalahti dan Viitala (2015) memperkuat gambaran motivasi Generasi Milenial tersebut, yaitu pembelajaran dan pengembangan diri yang berkelanjutan, tugas yang menarik dan bervariasi, hubungan sosial di tempat kerja, perilaku atasan, serta relasi timbal balik antara karyawan dan organisasi. Implikasinya, organisasi perlu merancang sistem insentif dan pengembangan yang berbeda untuk mengakomodasi motivasi kedua generasi secara efektif.

***Gaya Komunikasi dan Kolaborasi***

Schroth (2019) mengidentifikasi perbedaan mendasar dalam gaya komunikasi antara Generasi Milenial dan Generasi Z. Generasi Milenial, meskipun juga tech-savvy, memiliki modal sosial yang lebih kuat dalam interaksi tatap muka karena tumbuh di era transisi analog-digital, sehingga lebih nyaman dengan pertemuan tim reguler dan diskusi terbuka. Generasi Z sebaliknya memerlukan pendampingan lebih intensif dalam pengembangan soft skills

komunikasi profesional karena tumbuh dengan lebih sedikit kesempatan berlatih interaksi sosial langsung di luar lingkungan digital. Dalam hal kolaborasi, Generasi Z cenderung lebih individualistis dan menyukai kerja mandiri dengan koordinasi digital yang efisien, sementara Generasi Milenial menghargai proses kolaborasi tim sebagai bagian dari pengalaman kerja yang bermakna.

***Sikap terhadap Atasan dan Hierarki***

Generasi Z merespons lebih baik terhadap gaya kepemimpinan yang bersifat coaching dan konsultatif, menginginkan atasan yang bertindak sebagai mentor yang memberi panduan jelas sebelum memberikan otonomi penuh (Schroth, 2019). Toleransi Generasi Z terhadap hierarki yang kaku dan birokrasi berlebihan jauh lebih rendah dibandingkan Generasi Milenial yang masih dapat menerima struktur organisasi formal selama dijalankan dengan transparansi. Twenge dkk. (2010) memberikan konteks historis bahwa setiap generasi yang lebih muda secara konsisten menunjukkan penurunan dalam menginternalisasi otoritas eksternal sebagai sumber nilai, sehingga Generasi Z lebih cenderung mengevaluasi legitimasi atasan berdasarkan kompetensi dan autentisitas, bukan semata-mata posisi hierarkis.

***Penggunaan Teknologi***

Generasi Milenial tumbuh pada era transisi dari analog ke digital, menjadikan mereka adaptif terhadap berbagai platform teknologi namun tidak memiliki ketergantungan absolut pada teknologi digital dalam semua aspek pekerjaan. Berbeda dengan Generasi Z yang tidak pernah mengenal dunia tanpa internet sehingga memiliki hubungan yang jauh lebih fundamental dengan teknologi digital (Twenge et al., 2010). Schroth (2019) memperkuat perbedaan ini dengan mencatat bahwa ekspektasi Generasi Z terhadap teknologi di tempat kerja jauh melampaui generasi sebelumnya; teknologi yang tidak memenuhi standar yang sudah mereka alami dalam kehidupan sehari-hari merupakan faktor yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja dan keputusan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

***Preferensi Lingkungan dan Budaya Kerja***

Twenge dkk. (2010) menemukan bahwa work centrality terus mengalami penurunan lintas generasi dan mencapai titik terendah pada generasi termuda, sehingga bagi Generasi Z pekerjaan adalah salah satu komponen kehidupan yang perlu diseimbangkan dengan aspek lain, bukan identitas utama. Hal ini berbeda dengan Generasi Milenial yang masih menempatkan perkembangan karier sebagai bagian sentral dari identitas diri. Schroth (2019) mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang autentik, inklusif, dan memberikan otonomi bermakna adalah faktor terpenting dalam menarik dan mempertahankan Generasi Z, sementara Generasi Milenial umumnya masih dapat beradaptasi dengan budaya kerja yang lebih konvensional asalkan terdapat peluang pengembangan yang jelas. Survei Deloitte Global (2024) terhadap lebih dari 22.000 Generasi Milenial dan Generasi Z di 44 negara memperkuat temuan ini, di mana keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) secara konsisten menjadi pertimbangan utama kedua generasi dalam memilih pemberi kerja, bahkan lebih diutamakan dibandingkan kecepatan jenjang karier.

***Loyalitas terhadap Organisasi***

Loyalitas Generasi Z terhadap perusahaan sangat terkait dengan sejauh mana pemimpin organisasi bersikap autentik, transparan, dan konsisten antara nilai yang diklaim dengan tindakan nyata, sehingga mereka tidak segan meninggalkan organisasi yang dinilai tidak sejalan dengan nilai-nilai mereka (Schroth, 2019). Twenge dkk. (2010) menambahkan bahwa penurunan work centrality lintas generasi berimplikasi pada menurunnya loyalitas berbasis kewajiban terhadap perusahaan, sehingga Generasi Z cenderung mengevaluasi loyalitas secara berkelanjutan berdasarkan sejauh mana perusahaan memenuhi ekspektasi mereka. Sementara itu, Generasi Milenial meskipun juga dikenal mudah berpindah pekerjaan, masih memiliki tingkat loyalitas yang relatif lebih stabil selama organisasi memberikan apresiasi dan peluang berkembang yang memadai (Twenge, 2010).

**Implikasi bagi Manajemen Organisasi**

Perbedaan perilaku kerja antara Generasi Milenial dan Generasi Z membawa implikasi yang signifikan bagi manajemen organisasi modern, khususnya dalam kerangka manajemen generasi (generational management). Zemke dkk. (2000) mendefinisikan manajemen generasi sebagai seni dan ilmu dalam mengelola tim multigenerasional secara harmonis dan produktif, sehingga perbedaan generasional menjadi kekuatan kompetitif organisasi alih-alih menjadi sumber konflik. Twenge dkk. (2010) menegaskan bahwa perubahan nilai lintas generasi bukan fenomena sementara yang akan hilang seiring bertambahnya usia karyawan muda, melainkan pergeseran generasional yang nyata dan persisten, sehingga manajemen generasi perlu menjadi bagian integral dari strategi SDM jangka panjang organisasi.Schroth

(2019) merekomendasikan beberapa strategi praktis yang dapat diterapkan manajer dalam mengelola kedua generasi secara bersamaan: memberikan pelatihan yang spesifik dan eksplisit tentang ekspektasi komunikasi profesional kepada Generasi Z, karena mereka mungkin tidak secara otomatis memahami norma-norma formal yang sudah dianggap lazim oleh Generasi Milenial; memberikan otonomi yang bermakna setelah pelatihan yang memadai, karena Generasi Z bekerja paling efektif ketika merasa memiliki kepemilikan nyata atas pekerjaannya, sementara Generasi Milenial lebih merespons program pengembangan karier jangka panjang dan pengakuan atas kontribusi tim; serta menyediakan umpan balik yang konstruktif dan reguler, bukan hanya pada saat evaluasi kinerja formal. Twenge dkk. (2010) menambahkan bahwa strategi retensi yang efektif untuk generasi yang lebih muda harus mengakomodasi meningkatnya nilai leisure dan menurunnya work centrality, sehingga organisasi perlu menawarkan fleksibilitas kerja yang nyata sebagai bagian inti dari proposisi nilai karyawan, bukan sekadar benefit tambahan.

Tantangan utama dalam mengelola Generasi Z berdampingan dengan Generasi Milenial dan generasi yang lebih senior terletak pada perbedaan ekspektasi terhadap komunikasi, teknologi, dan otonomi; manajer yang terbiasa dengan pendekatan direktif atau yang mengasumsikan bahwa karyawan baru sudah memiliki keterampilan interpersonal yang memadai akan menghadapi kesulitan dalam memimpin Generasi Z secara efektif (Schroth, 2019). Oleh karena itu, organisasi yang mampu memahami dan mengakomodasi karakteristik unik masing-masing generasi, serta secara aktif memperbarui pendekatan manajemennya, akan lebih siap menghadapi dinamika sumber daya manusia di era modern yang semakin kompleks.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa Generasi Milenial (lahir 1981–1996) menunjukkan perilaku kerja yang berorientasi kolaboratif, menyukai diskusi terbuka dan pertemuan tim reguler, serta memiliki modal sosial yang kuat dalam interaksi tatap muka; motivasi mereka didorong oleh pengakuan atas kontribusi, apresiasi atasan, dan peluang pengembangan karier jangka panjang, serta relatif mampu beradaptasi dengan struktur organisasi formal selama dijalankan secara transparan (Howe & Strauss, 2000; Schroth, 2019). Generasi Z (lahir 1997–2012), sebagai digital native sepenuhnya, cenderung lebih individualistis, menyukai kerja mandiri dengan koordinasi digital, serta menuntut otonomi, kebermaknaan kerja, dan umpan balik cepat; generasi ini memiliki toleransi rendah terhadap hierarki kaku dan lebih merespons gaya kepemimpinan coaching-konsultatif, dengan loyalitas yang sangat bergantung pada autentisitas dan transparansi pemimpin (Schroth, 2019; Twenge, 2010).

Perbedaan mendasar antara kedua generasi terlihat pada enam dimensi, yaitu motivasi dan ekspektasi kerja, gaya komunikasi dan kolaborasi, sikap terhadap atasan dan hierarki, penggunaan teknologi, preferensi lingkungan dan budaya kerja, serta loyalitas organisasi; secara umum pergeseran ini bersifat gradual namun konsisten, di mana nilai ekstrinsik dan leisure meningkat sementara work centrality dan penerimaan terhadap otoritas eksternal menurun dari generasi ke generasi (Twenge et al., 2010). Dengan demikian, perbedaan perilaku kerja Generasi Milenial dan Generasi Z bukan sekadar stereotip usia, melainkan pola nilai yang terdokumentasi secara empiris dan bersifat sistematis lintas waktu, sehingga menuntut pendekatan manajemen SDM yang berbeda dan adaptif untuk masing-masing generasi (Schroth, 2019; Zemke et al., 2000). Organisasi perlu merancang sistem insentif dan program pengembangan yang berbeda untuk mengakomodasi profil motivasi Generasi Milenial (karier jangka panjang, pengakuan tim) dan Generasi Z (otonomi, dampak, umpan balik cepat), memberikan pelatihan eksplisit terkait komunikasi profesional bagi Generasi Z, serta memposisikan fleksibilitas kerja (work-life balance) sebagai bagian inti dari nilai perusahaan dan bukan sekadar benefit tambahan. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau studi kasus lapangan untuk menguji temuan kajian literatur ini secara empiris pada konteks organisasi di Indonesia.

**DAFTAR PUSTAKA**

Deloitte Global. (2024). *Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*. Deloitte. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf

Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books.

Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of*

*Managerial Psychology*, *30*(1), 101–114. https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. HarperBusiness.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 225–238. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, *61*(3), 5–18.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 201–210.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 862–877. https://doi.org/10.1108/02683940810904367

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117–1142.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. AMACOM.