

---

## Dinamika Kepemimpinan Inklusif dalam Memitigasi Kesenjangan Relasional Atasan-Bawahan pada Lingkungan Kerja Multigenerasi

---

Asep Sugito<sup>1\*</sup>, Dede Doni<sup>2</sup>, Andri Irawan<sup>3</sup>, Nurrochmah Inka Metta Taufia<sup>4</sup>,  
Syifa Fauzia Rochmayani<sup>5</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda

Email: asepsugito33@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena keberagaman generasi dalam ekosistem kerja modern yang menciptakan kompleksitas relasional signifikan antara atasan dan bawahan. Kesenjangan relasional sering muncul akibat disparitas nilai kerja, preferensi komunikasi, dan ekspektasi terhadap otoritas antar generasi Baby Boomers, X, Milenial, dan Z. Tanpa intervensi strategis, kondisi ini berisiko menurunkan kohesi tim dan produktivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi dinamika kepemimpinan inklusif sebagai instrumen untuk memitigasi kesenjangan tersebut. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksplanatori. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semiterstruktur terhadap manajer dan bawahan dari latar belakang generasi yang berbeda yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan secara sistematis melalui koding tematik untuk mengidentifikasi pola strategi mitigasi relasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memitigasi kesenjangan melalui transformasi paradigma komunikasi dari hierarkis menjadi dialogis, serta penerapan kerendahan hati intelektual melalui mekanisme *reverse mentoring*. Pemimpin berperan sebagai "Kalibrator Norma" yang menyelaraskan ekspektasi kerja dengan fokus pada hasil (*outcome-based*) dibandingkan kontrol perilaku yang kaku. Praktik ini terbukti membangun rasa aman psikologis yang meningkatkan keterikatan karyawan lintas generasi. Kesimpulannya, kepemimpinan inklusif merupakan determinan krusial dalam menciptakan harmoni intergenerasional di organisasi. Keberhasilan mitigasi bukan dicapai melalui keseragaman, melainkan melalui negosiasi kultural yang menghargai keunikan individu. Kepemimpinan ini menjadi imperatif strategis bagi organisasi untuk menjaga stabilitas dan inovasi di tengah volatilitas tenaga kerja modern.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Inklusif, Kesenjangan Relasional, Multigenerasi, Manajemen SDM.

### ABSTRACT

This research is motivated by the phenomenon of generational diversity in the modern workplace, which creates significant relational complexity between superiors and subordinates. Relational gaps often arise due to disparities in work values, communication preferences, and expectations of authority across generations: Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z. Without strategic intervention, this situation risks reducing team cohesion and organizational productivity. This research aims to explore the



dynamics of inclusive leadership as an instrument to mitigate these gaps. The method used was a qualitative approach with an explanatory case study design. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with managers and subordinates from different generational backgrounds selected using a purposive sampling technique. Data were analyzed systematically through thematic coding to identify patterns of relational mitigation strategies. The results show that inclusive leadership mitigates gaps by transforming the communication paradigm from hierarchical to dialogic, and by implementing intellectual humility through reverse mentoring mechanisms. Leaders act as "Norm Calibrators" who align work expectations with a focus on outcomes rather than rigid behavioral control. This practice has been proven to build a sense of psychological safety that enhances employee engagement across generations. In conclusion, inclusive leadership is a crucial determinant in creating intergenerational harmony in organizations. Successful mitigation is not achieved through uniformity, but through cultural negotiations that value individual uniqueness. This leadership is a strategic imperative for organizations to maintain stability and innovation amidst the volatility of the modern workforce.

Keywords: Inclusive Leadership, Relational Gap, Multigenerational, Human Resource Management

## PENDAHULUAN

Fenomena keberagaman generasi dalam satu ekosistem kerja telah menjadi determinan utama dalam transformasi manajemen sumber daya manusia di era kontemporer. Saat ini, organisasi dihadapkan pada realitas unik di mana empat hingga lima kohort generasi, mulai dari Baby Boomers yang masih menduduki posisi strategis, Generasi X yang menjadi pilar manajemen menengah, hingga Milenial dan Generasi Z yang mendominasi tenaga kerja operasional, berinteraksi dalam satu ruang kerja yang sama. Kondisi ini menciptakan kompleksitas relasional yang sangat signifikan, terutama dalam struktur hubungan antara atasan dan bawahan. Kesenjangan relasional sering kali muncul bukan hanya karena perbedaan usia kronologis, melainkan lebih disebabkan oleh disparitas mendalam pada nilai-nilai kerja, preferensi komunikasi, dan ekspektasi terhadap otoritas. Menurut Bencsik dkk. (2016), setiap generasi membawa latar belakang sejarah, sosial, dan ekonomi yang berbeda, yang pada gilirannya membentuk perilaku organisasi mereka secara spesifik, sehingga menciptakan potensi friksi yang besar jika tidak dikelola dengan pendekatan yang inklusif. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak lagi bisa dipandang sebagai otoritas tunggal yang bersifat mekanistik dan top-down, melainkan harus bertransformasi menjadi sebuah jembatan emosional serta profesional yang mampu merangkul berbagai spektrum perspektif yang sering kali bertolak belakang.

Ketidakselarasan relasional dalam lingkungan multigenerasi sering kali termanifestasi dalam bentuk miskomunikasi kronis dan ketidakselarasan visi antara atasan yang mungkin berasal dari generasi yang lebih senior dengan bawahan dari generasi yang lebih muda. Masalah ini diperparah oleh adanya stereotip generasi yang menghambat kolaborasi organik di tempat kerja. Seringkali, generasi senior memandang generasi muda sebagai individu yang kurang memiliki loyalitas, terlalu menuntut fleksibilitas, atau memiliki ketahanan mental yang rendah, sementara di sisi lain, generasi muda cenderung memandang



atasan senior sebagai sosok yang kaku, birokratis, dan resisten terhadap perubahan teknologi maupun metode kerja baru. Analisis yang dikemukakan oleh Li dkk. (2021) menekankan bahwa konflik antargenerasi di tempat kerja sering kali berakar pada persepsi tentang ketidakadilan dalam perlakuan serta perbedaan fundamental dalam pemaknaan fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup. Tanpa adanya intervensi strategis dari sisi kepemimpinan, kesenjangan ini akan berdampak buruk pada kohesi tim, menurunkan tingkat keterikatan karyawan secara drastis, meningkatkan angka stres di tempat kerja, dan pada akhirnya mengganggu produktivitas organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan sebuah model kepemimpinan yang mampu mengakomodasi kebutuhan unik setiap individu tanpa memandang label generasinya, namun tetap menjaga profesionalisme kerja yang tinggi.

Kepemimpinan inklusif muncul sebagai diskursus krusial dan mendesak dalam literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer untuk menjawab tantangan tersebut. Kepemimpinan inklusif dicirikan oleh perilaku pemimpin yang tidak hanya mentoleransi perbedaan, tetapi secara aktif menghargai kontribusi unik dari setiap anggota tim dan memastikan bahwa setiap individu merasa memiliki serta dilibatkan sepenuhnya dalam proses pengambilan keputusan strategis. Randel dkk. (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif mencakup dua dimensi utama yang harus berjalan beriringan, yaitu memfasilitasi rasa memiliki (*belongingness*) bagi semua anggota tim dan tetap menghargai serta menonjolkan keunikan individu (*uniqueness*). Dalam lingkungan kerja multigenerasi, pemimpin inklusif berperan sebagai mediator yang aktif mendengarkan dan mampu melakukan sintesis terhadap berbagai gaya kerja yang berbeda. Kepemimpinan jenis ini dianggap sangat relevan untuk memitigasi kesenjangan relasional karena fokus utamanya adalah pada penghapusan bias sadar maupun tidak sadar yang sering kali muncul dalam interaksi lintas generasi. Ketika seorang atasan mampu menunjukkan sikap keterbukaan, kerendahan hati, dan empati kognitif, hambatan komunikasi yang bersifat hierarkis cenderung akan menipis, sehingga memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang lebih harmonis, transparan, dan produktif bagi semua pihak yang terlibat.

Pentingnya peran kepemimpinan inklusif dalam konteks budaya kerja di Indonesia juga menjadi sorotan tajam, mengingat budaya organisasi di Indonesia yang secara historis masih sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai senioritas dan paternalisme, namun saat ini sedang mengalami gempuran digitalisasi serta perubahan pola pikir yang dipelopori oleh talenta muda. Dwidienawati dan Gandasari (2018) mengungkapkan bahwa di lingkungan kerja Indonesia, perbedaan ekspektasi antara generasi yang lebih tua dan lebih muda mengenai otonomi kerja dan mekanisme umpan balik sering kali menjadi sumber utama ketegangan interpersonal. Generasi muda Indonesia saat ini mengharapkan umpan balik yang instan, bimbingan yang suportif, dan transparansi informasi, sementara gaya kepemimpinan tradisional cenderung lebih formal, berjarak, dan tertutup dalam hal informasi strategis. Di sinilah dinamika kepemimpinan inklusif diuji untuk melakukan kalibrasi ulang terhadap cara organisasi berkomunikasi

dan berinteraksi. Pemimpin di Indonesia harus mampu menerjemahkan visi organisasi ke dalam bahasa yang dapat diterima dan dipahami oleh semua kohort generasi, sekaligus menciptakan ruang aman bagi bawahan untuk mengekspresikan ide-ide inovatif mereka tanpa harus merasa takut akan penghakiman atau sanksi sosial berbasis usia.

Secara lebih mendalam, literatur mengenai *Leader-Member Exchange* (LMX) menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan sangat bergantung pada tingkat kepercayaan mutual yang terbangun dalam interaksi sehari-hari. Namun, dalam konteks multigenerasi, kepercayaan ini sering kali sulit dibangun karena adanya perbedaan referensi budaya kerja dan tata krama profesional. Menurut Gerpott dkk. (2017), pemimpin yang mampu melintasi batas-batas generasi secara efektif adalah mereka yang memiliki kecerdasan kultural tinggi serta kemauan untuk beradaptasi dengan kebutuhan pengembangan karier yang berbeda antara karyawan senior yang mungkin mengejar stabilitas, dan karyawan junior yang lebih mengejar pertumbuhan diri serta dampak sosial. Mitigasi terhadap kesenjangan relasional memerlukan pendekatan proaktif di mana pemimpin tidak hanya menunggu konflik meledak ke permukaan, tetapi secara aktif membangun struktur organisasi yang mendukung inklusivitas sejak dini. Hal ini melibatkan perancangan kebijakan yang adil, sistem penghargaan yang objektif berdasarkan kinerja nyata bukan senioritas semata, dan pembukaan saluran komunikasi yang bersifat inklusif bagi semua suara. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif bukan hanya sekadar gaya manajerial yang bersifat pilihan, melainkan sebuah kebutuhan strategis yang mutlak untuk menjaga keberlangsungan organisasi di tengah persaingan global yang penuh ketidakpastian.

Lebih lanjut, dampak dari kegagalan organisasi dalam memitigasi kesenjangan relasional ini dapat berujung pada kerugian finansial dan non-finansial yang besar, termasuk tingginya angka perputaran karyawan (*turnover*), terutama di kalangan Generasi Z yang dikenal sangat vokal dan berani mengambil keputusan untuk keluar jika lingkungan kerja dirasa tidak sehat. Ferdman (2021) berpendapat bahwa inklusi di tempat kerja terjadi ketika orang-orang dari semua latar belakang merasa dihargai dan memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan, tanpa adanya diskriminasi sistemik. Dalam hubungan atasan-bawahan, hal ini berarti atasan harus mampu melepaskan paradigma "satu ukuran untuk semua" (*one size fits all*) dalam mengelola staf mereka yang heterogen. Dinamika kepemimpinan inklusif menuntut adanya fleksibilitas kognitif yang tinggi dari pemimpin untuk memahami bahwa faktor penggerak atau motivator bagi seorang Milenial mungkin sangat berbeda dengan motivasi yang dirasakan oleh seorang dari generasi Baby Boomer. Tanpa pemahaman mendalam tentang dinamika psikologis ini, organisasi akan terus terjebak dalam siklus konflik internal yang tidak produktif dan melelahkan secara emosional.

Penelitian terdahulu juga memberikan penekanan bahwa keberagaman generasi jika dikelola dengan pendekatan yang tepat justru dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang luar biasa melalui mekanisme pertukaran



pengetahuan lintas generasi atau *intergenerational knowledge sharing*. Namun, potensi besar ini sering kali terhambat oleh dinding relasional yang tebal antara atasan dan bawahan yang gagal berkomunikasi. Sebagaimana dijelaskan secara komprehensif oleh North dan Fiske (2015), dinamika antargenerasi sering kali dipengaruhi oleh kompetisi atas sumber daya organisasi dan perbedaan norma-norma terkait kesopanan, etika kerja, serta loyalitas. Kepemimpinan inklusif bertindak sebagai katalisator yang mengubah energi kompetisi tersebut menjadi energi kolaborasi yang sinkron. Melalui pendekatan yang inklusif, pemimpin dapat memfasilitasi program-program inovatif seperti *reverse mentoring*, di mana bawahan muda dapat berbagi keahlian teknologi digital terbaru dengan atasan senior, sementara atasan memberikan bimbingan mengenai kearifan organisasi, strategi navigasi politik kantor, dan ketahanan dalam menghadapi krisis bisnis. Sinergi ini hanya mungkin terjadi jika kesenjangan relasional telah dimitigasi dengan baik melalui perilaku kepemimpinan yang secara tulus mendukung keberagaman dan kesetaraan peran.

Meskipun urgensi kepemimpinan inklusif telah banyak diakui dalam teori manajemen, pada tataran praktis implementasinya dalam meredam konflik multigenerasi masih menghadapi banyak tantangan struktural dan psikologis di lapangan. Banyak pemimpin yang telah mapan masih terjebak dalam pola pikir konvensional yang mengutamakan kontrol ketat dan hierarki yang kaku, sehingga mereka merasa kesulitan atau bahkan enggan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan tuntutan generasi baru yang lebih cair. Mor Barak (2015) menggarisbawahi bahwa hambatan utama terhadap terciptanya inklusi adalah struktur organisasi yang masih bersifat eksklusif dan budaya mikro di tingkat departemen yang tidak mendukung ekspresi perbedaan. Oleh karena itu, penelitian kualitatif ini menjadi sangat relevan dan mendesak untuk dilakukan guna mengeksplorasi secara mendalam bagaimana dinamika kepemimpinan inklusif benar-benar bekerja di level mikro dalam interaksi sehari-hari antara atasan dan bawahan. Pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana pemimpin menavigasi perbedaan nilai, mengelola gesekan opini, dan menyelaraskan gaya kerja akan memberikan kontribusi teoretis maupun praktis yang sangat signifikan bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di masa depan.

Dalam pandangan yang lebih luas dan strategis, integrasi antara konsep kepemimpinan inklusif dan manajemen multigenerasi merupakan kunci utama bagi efektivitas dan resiliensi organisasi di masa depan. Sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari ekosistem ekonomi global, perusahaan-perusahaan di Indonesia tidak luput dari pergeseran demografis dan sosiologis ini. Gibson dkk. (2016) menyatakan bahwa organisasi yang paling sukses di masa depan adalah organisasi yang mampu menyelaraskan berbagai kekuatan, talenta, dan cara berpikir dari tenaga kerja yang beragam untuk mencapai tujuan kolektif perusahaan. Melalui judul penelitian ini, fokus akan diarahkan pada pengungkapan realitas subjektif dan pengalaman hidup dari para pelaku organisasi mengenai bagaimana kepemimpinan inklusif dirasakan, diinterpretasikan, dan diimplementasikan sebagai alat mitigasi kesenjangan

relasional. Hal ini sangat penting untuk diteliti karena sering kali terdapat diskrepansi atau celah yang lebar antara kebijakan inklusi formal yang tertulis di buku panduan perusahaan dengan praktik nyata yang dilakukan oleh para manajer dalam keseharian mereka di kantor.

Selain aspek relasional, kepemimpinan inklusif juga berdampak pada aspek psikologis individu, seperti rasa aman psikologis (*psychological safety*). Dalam lingkungan multigenerasi, rasa aman psikologis sangat penting agar karyawan dari generasi mana pun berani menyuarakan pendapat atau mengakui kesalahan tanpa takut akan konsekuensi negatif. Boekhorst (2015) menekankan bahwa perilaku inklusif yang ditunjukkan oleh pemimpin secara konsisten sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang mendukung dan keyakinan pribadi pemimpin tersebut mengenai nilai strategis dari keberagaman manusia. Oleh karena itu, penelitian ini juga akan menyentuh bagaimana kepemimpinan inklusif dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pertumbuhan semua generasi. Dengan meruntuhkan tembok pemisah generasional, organisasi dapat memanfaatkan seluruh potensi intelektual yang dimilikinya. Melalui analisis kualitatif yang mendalam dan tajam, diharapkan artikel ini dapat memberikan wawasan baru dan segar bagi para praktisi SDM serta pemimpin organisasi dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang tidak hanya teknis, tetapi juga adaptif, humanis, dan responsif terhadap tantangan keberagaman generasi yang semakin kompleks di masa depan.

Secara teoretis, penelitian ini bermaksud mengisi celah literatur mengenai bagaimana mekanisme mitigasi konflik relasional dilakukan secara spesifik melalui lensa kepemimpinan inklusif di negara berkembang dengan konteks budaya *high-context communication* seperti Indonesia. Keberhasilan mitigasi ini tidak hanya akan meningkatkan performa internal tim, tetapi juga akan memperkuat citra perusahaan sebagai pemberi kerja pilihan (*employer of choice*) bagi talenta-talenta terbaik dari berbagai generasi. Dengan mengeksplorasi dinamika ini, kita dapat memahami bahwa kepemimpinan inklusif bukanlah sebuah titik tujuan akhir, melainkan sebuah proses belajar berkelanjutan yang menuntut kesadaran diri, kerendahan hati untuk terus belajar dari bawahan, dan komitmen yang kuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil bagi semua. Pendekatan ini diharapkan mampu menjadi solusi jangka panjang dalam menghadapi volatilitas dunia kerja yang terus berubah, di mana kolaborasi antargenerasi menjadi syarat mutlak bagi inovasi dan keberlanjutan bisnis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan penting bagi pengembangan kebijakan SDM yang lebih inklusif dan integratif.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksplanatori untuk mendalami dinamika kepemimpinan inklusif dalam memitigasi kesenjangan relasional pada lingkungan kerja multigenerasi. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk memahami fenomena sosial dari perspektif partisipan secara mendalam, di mana peneliti berupaya mengeksplorasi makna subjektif dan pengalaman hidup yang kompleks



di balik interaksi atasan dan bawahan. Sebagaimana ditegaskan oleh Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif sangat efektif digunakan ketika peneliti ingin mengeksplorasi masalah yang memerlukan pemahaman mendalam tentang konteks manusia yang tidak dapat direduksi menjadi angka atau statistik semata. Dalam konteks ini, peneliti berperan sebagai instrumen kunci yang melakukan observasi dan interaksi langsung guna menangkap nuansa perilaku inklusif dan dampaknya terhadap harmonisasi hubungan kerja antar generasi yang berbeda.

Proses pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, di mana partisipan dipilih berdasarkan kriteria spesifik yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria utama mencakup manajer atau atasan yang mengelola tim dengan komposisi minimal dua generasi yang berbeda (misalnya Gen X dan Gen Z), serta bawahan yang aktif berinteraksi dalam struktur pelaporan tersebut. Hal ini bertujuan agar data yang diperoleh mencerminkan dinamika hubungan diadik yang nyata dan kaya akan informasi. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang bersifat semiterstruktur, guna memberikan ruang bagi informan untuk bercerita secara bebas namun tetap fokus pada kerangka penelitian mengenai kepemimpinan inklusif. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi lapangan dan dokumentasi terkait kebijakan inklusivitas di organisasi terkait untuk memastikan adanya triangulasi data yang memperkuat validitas temuan.

Analisis data dilakukan mengikuti prosedur sistematis yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Peneliti menggunakan teknik koding tematik untuk mengidentifikasi pola-pola yang muncul dari transkrip wawancara, mulai dari kategori awal hingga pembentukan tema besar yang berkaitan dengan strategi mitigasi kesenjangan relasional. Miles dkk. (2014) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif merupakan proses iteratif dan berkelanjutan di mana peneliti harus terus melakukan refleksi terhadap data yang terkumpul untuk memastikan bahwa interpretasi yang dibuat benar-benar merepresentasikan realitas di lapangan. Selama proses ini, peneliti menjaga kredibilitas hasil penelitian melalui teknik *member checking*, di mana hasil interpretasi dikonfirmasi kembali kepada para informan guna memastikan akurasi data. Seluruh prosedur ini dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan inklusif berfungsi sebagai instrumen strategis dalam menjembatani perbedaan ekspektasi dan nilai antara generasi yang berbeda di tempat kerja.

## HASIL PENELITIAN

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa dinamika kepemimpinan inklusif dalam lingkungan kerja multigenerasi di Indonesia bukan sekadar manifestasi dari kebijakan formal perusahaan, melainkan hasil dari negosiasi interpersonal yang terus-menerus antara atasan dan bawahan. Berdasarkan analisis data yang diperoleh dari berbagai level manajerial dan staf operasional, teridentifikasi bahwa kesenjangan relasional paling tajam terjadi pada dimensi ekspektasi komunikasi dan pemaknaan terhadap profesionalisme. Informan dari

generasi senior cenderung memaknai profesionalisme sebagai kepatuhan terhadap hierarki dan formalitas, sementara informan dari generasi muda (Gen Z dan Milenial) lebih menekankan pada autentisitas dan kecepatan umpan balik. Kepemimpinan inklusif muncul sebagai kekuatan penyeimbang yang mampu memitigasi gesekan ini melalui pengembangan ruang aman psikologis yang memungkinkan setiap kohort generasi merasa divalidasi tanpa harus kehilangan identitas generasional mereka.

Data menunjukkan bahwa pemimpin yang dianggap inklusif oleh bawahannya adalah mereka yang secara sadar melakukan dekonstruksi terhadap pola komunikasi searah. Dalam interaksi sehari-hari, pemimpin inklusif menggunakan pendekatan dialogis yang menghargai keunikan individu sebagai aset, bukan sebagai beban organisasi. Sebagai contoh, ketika terjadi perbedaan pendapat mengenai penggunaan teknologi dalam penyelesaian tugas, pemimpin inklusif tidak langsung memaksakan metode tradisional, melainkan memfasilitasi diskusi yang memungkinkan pertukaran perspektif. Hal ini selaras dengan konsep *belongingness* yang dirasakan oleh bawahan muda; mereka merasa menjadi bagian integral dari organisasi ketika ide-ide mereka tidak hanya didengarkan, tetapi juga diintegrasikan ke dalam prosedur kerja baru. Sebaliknya, pemimpin yang gagal menunjukkan sikap inklusif justru memperlebar kesenjangan dengan menciptakan hambatan psikologis yang membuat bawahan lebih memilih untuk melakukan *quiet quitting* atau sekadar menjalankan tugas tanpa keterikatan emosional.

Untuk memberikan gambaran yang lebih terstruktur mengenai temuan di lapangan, berikut adalah tabel yang merangkum temuan utama terkait kesenjangan relasional dan bentuk mitigasi melalui kepemimpinan inklusif:

**Tabel 1. kesenjangan relasional dan bentuk mitigasi melalui kepemimpinan inklusif**

| Dimensi Relasional  | Kesenjangan yang Teridentifikasi                                                   | Praktik Kepemimpinan Inklusif (Mitigasi)                                                  | Dampak terhadap Dinamika Kerja                                                        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Pola Komunikasi     | Atasan senior menyukai formalitas; Bawahan muda menyukai komunikasi instan/kasual. | Mengadopsi saluran komunikasi hibrida dan jadwal umpan balik rutin yang transparan.       | Terciptanya kelancaran arus informasi dan penurunan risiko misinterpretasi instruksi. |
| Otoritas & Hierarki | Pandangan bahwa rasa hormat berbasis posisi vs. rasa hormat berbasis kompetensi.   | Praktik kerendahan hati intelektual; pemimpin bersedia dikritik dan belajar dari bawahan. | Meningkatnya kepercayaan (trust) dan rasa aman psikologis bagi semua generasi.        |



|                 |                                                                                     |                                                                                                   |                                                                                          |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientasi Tugas | Fokus pada durasi kerja (jam kantor) vs. fokus pada hasil akhir (output oriented).  | Penerapan fleksibilitas yang bertanggung jawab dan fokus pada pencapaian indikator kinerja utama. | Peningkatan motivasi kerja bagi generasi muda tanpa mengabaikan standar kualitas senior. |
| Pengakuan Kerja | Apresiasi berkala dalam forum formal vs. kebutuhan akan afirmasi instan dan publik. | Personalisasi sistem penghargaan dan pengakuan yang spesifik terhadap kontribusi individu.        | Penguatan loyalitas karyawan lintas generasi dan penurunan angka perputaran kerja.       |

Hasil penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan inklusif sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam melakukan kalibrasi gaya kepemimpinan secara situasional. Pemimpin yang sukses tidak menerapkan gaya yang kaku, melainkan mampu berperan sebagai "bunglon organisasional" yang tetap memiliki prinsip kuat. Dalam konteks mitigasi kesenjangan, pemimpin inklusif bertindak sebagai fasilitator *intergenerational mentoring*. Mereka menyadari bahwa senior memiliki kearifan strategis dan pemahaman mendalam tentang sejarah organisasi, sementara junior memiliki kelincahan digital dan perspektif segar mengenai tren pasar. Dengan menyatukan kedua kekuatan ini melalui proyek kolaboratif, pemimpin inklusif secara otomatis meluluhkan dinding prasangka yang selama ini menjadi akar kesenjangan relasional.

Dinamika ini juga terlihat pada bagaimana pemimpin mengelola konflik. Dalam lingkungan multigenerasi, konflik sering kali dipicu oleh hal-hal kecil seperti etika mengirim pesan singkat atau cara berpakaian di kantor. Pemimpin yang tidak inklusif biasanya akan langsung memberikan sanksi atau teguran berbasis norma lama, yang bagi generasi muda dirasa sebagai bentuk penindasan identitas. Namun, temuan penelitian memperlihatkan bahwa pemimpin inklusif memilih jalur edukasi dua arah. Mereka menjelaskan "mengapa" sebuah norma itu ada, namun di saat yang sama bersedia mengubah norma tersebut jika terbukti tidak lagi relevan dengan produktivitas masa kini. Proses negosiasi norma inilah yang menjadi esensi dari mitigasi kesenjangan dalam penelitian ini.

Selain itu, ditemukan adanya fenomena "kelelahan inklusif" pada beberapa pemimpin senior yang berupaya keras menyesuaikan diri dengan Gen Z. Hal ini menjadi temuan unik karena inklusivitas ternyata menuntut beban kognitif dan emosional yang tinggi dari sisi atasan. Namun, data menunjukkan bahwa ketika pemimpin tersebut mulai merasakan hasil dari hubungan yang harmonis – seperti meningkatnya inisiatif bawahan dan berkurangnya konflik interpersonal – beban tersebut bertransformasi menjadi kepuasan kepemimpinan. Bawahan dari generasi muda juga melaporkan bahwa mereka merasa lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan ketika atasan mereka menunjukkan upaya nyata untuk

memahami perspektif mereka. Inilah yang disebut sebagai siklus timbal balik positif dalam hubungan diadik yang inklusif.

### **Transformasi Paradigma Komunikasi: Dari Hierarki ke Konektivitas**

Temuan utama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memulai proses mitigasi kesenjangan melalui transformasi radikal pada pola komunikasi. Dalam lingkungan multigenerasi, komunikasi sering kali menjadi batu sandungan pertama di mana generasi senior (Baby Boomers dan Gen X) memandang komunikasi sebagai alat instruksi yang harus melalui jalur formal dan birokratis. Sebaliknya, generasi muda (Milenial dan Gen Z) memandang komunikasi sebagai sarana koneksi yang bersifat instan, transparan, dan tanpa sekat hierarkis.

Pemimpin inklusif dalam studi ini ditemukan melakukan strategi "Ambidextrous Communication". Mereka tidak menghapus formalitas yang dibutuhkan oleh organisasi, namun mereka membuka ruang informal yang luas. Sebagai contoh, dalam rapat-rapat koordinasi, pemimpin inklusif secara aktif memberikan kesempatan pertama kepada staf termuda untuk berbicara, sebuah praktik yang secara simbolis meruntuhkan dominasi senioritas. Tindakan ini memitigasi kesenjangan relasional dengan memberikan rasa validasi kepada bawahan muda bahwa suara mereka memiliki bobot yang sama dengan rekan senior mereka. Dinamika ini menciptakan iklim di mana informasi tidak lagi "tersumbat" di level atas, melainkan mengalir secara diagonal, mengurangi kecurigaan antar generasi yang sering dipicu oleh ketidaktahuan.

### **Rekonstruksi Otoritas dan Kerendahan Hati Intelektual**

Sub-bab ini menyoroti bagaimana kepemimpinan inklusif mengubah definisi otoritas di mata bawahan. Kesenjangan relasional sering kali meruncing ketika atasan menggunakan otoritas berbasis posisi (*positional power*) untuk menekan perbedaan pendapat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif dalam lingkungan multigenerasi adalah mereka yang mempraktikkan "Intellectual Humility" atau kerendahan hati intelektual.

Pemimpin ini secara terbuka mengakui keterbatasan mereka, terutama dalam hal adaptasi teknologi atau tren pasar terbaru yang lebih dipahami oleh generasi muda. Dengan mengakui bahwa mereka bisa belajar dari bawahan (proses *reverse mentoring*), pemimpin inklusif berhasil membangun jembatan kepercayaan yang kokoh. Bawahan muda tidak lagi melihat atasan sebagai sosok yang menakutkan atau kuno, melainkan sebagai mentor yang bijaksana namun tetap progresif. Di sisi lain, rekan kerja senior yang melihat atasan mereka bersikap inklusif cenderung akan mengikuti jejak tersebut, sehingga menciptakan efek domino positif dalam seluruh tim. Kesenjangan yang tadinya dipenuhi oleh rasa sungkan yang berlebihan berubah menjadi hubungan profesional yang berbasis pada rasa hormat atas kompetensi masing-masing.

### **Mitigasi Konflik Melalui Kalibrasi Norma Kerja**



Salah satu temuan paling krusial adalah peran pemimpin sebagai "Kalibrator Norma". Kesenjangan relasional sering kali muncul dari perbedaan persepsi mengenai etika kerja, seperti jam kerja fleksibel versus jam kerja kantor konvensional. Pemimpin inklusif tidak terjebak pada perdebatan mengenai siapa yang benar, melainkan fokus pada hasil (*outcome-based management*).

Berikut adalah tabel pendukung yang merinci bagaimana kalibrasi ini dilakukan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari:

**Tabel 2. Mitigasi Konflik Melalui Kalibrasi Norma Kerja**

| Area Kalibrasi        | Perspektif Senior (Tradisional)                              | Ekspektasi Junior (Modern)                                          | Strategi Mitigasi Inklusif                                                              |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Definisi Disiplin     | Kehadiran fisik tepat waktu di kantor (08.00 - 17.00).       | Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dan responsivitas digital. | Fokus pada kesepakatan deadline dan kualitas output tanpa kontrol fisik yang obsesif.   |
| Gaya Berpakaian       | Pakaian formal sebagai bentuk penghormatan kepada institusi. | Pakaian kasual yang mendukung kenyamanan dan kreativitas.           | Penetapan standar "Smart Casual" yang mengakomodasi profesionalisme dan ekspresi diri.  |
| Pengambilan Keputusan | Berdasarkan pengalaman masa lalu dan intuisi manajerial.     | Berdasarkan data real-time, tren terkini, dan kolaborasi tim.       | Integrasi antara data yang dibawa junior dengan kearifan (wisdom) yang dimiliki senior. |
| Umpan Balik           | Diberikan setahun sekali dalam evaluasi kinerja formal.      | Membutuhkan afirmasi dan koreksi secara berkala (real-time).        | Implementasi sesi check-in mingguan yang santai namun substantif.                       |

### **Pembangunan Rasa Aman Psikologis dan Keberanian Berpendapat**

Hasil penelitian juga mengungkap bahwa kepemimpinan inklusif adalah fondasi dari *psychological safety* (rasa aman psikologis). Dalam lingkungan multigenerasi yang kaku, generasi muda sering kali melakukan "Self-Censorship" atau menyensor pendapat mereka karena takut dianggap tidak sopan atau terlalu hijau. Kepemimpinan inklusif memitigasi hal ini dengan secara eksplisit merayakan kegagalan sebagai proses belajar dan menghargai "Dissenting Opinion" (pendapat yang berbeda).

Ketika seorang atasan menunjukkan bahwa berbeda pendapat dengan dirinya adalah hal yang aman dan bahkan diapresiasi, kesenjangan relasional yang bersifat intimidatif akan hilang. Para informan muda menyatakan bahwa mereka merasa paling "inklusif" bukan saat mereka diberikan fasilitas kantor yang mewah, melainkan saat ide gila mereka didengarkan dengan serius oleh atasan.

senior. Rasa aman ini kemudian memicu peningkatan keterikatan kerja (*employee engagement*) yang signifikan, karena karyawan merasa dihargai secara utuh sebagai manusia, bukan sekadar angka dalam data kepegawaian.

### **Tantangan dan Resiliensi Pemimpin dalam Praktik Inklusi**

Penelitian ini tidak menutup mata terhadap fakta bahwa menjalankan kepemimpinan inklusif adalah tugas yang melelahkan. Pemimpin sering kali harus berdiri di tengah-tengah antara tekanan dari manajemen atas yang mungkin masih konservatif dan tuntutan bawahan yang progresif. Fenomena "Middle Management Squeeze" ini sangat nyata dalam dinamika multigenerasi.

Namun, temuan menunjukkan bahwa pemimpin yang berhasil melewati fase adaptasi ini mengembangkan resiliensi yang luar biasa. Mereka mampu menciptakan sub-budaya di dalam departemen mereka yang jauh lebih harmonis dibandingkan departemen lain. Kunci dari resiliensi ini adalah konsistensi. Inklusivitas tidak bisa dilakukan hanya sesekali; ia harus menjadi nafas dalam setiap instruksi dan interaksi. Hasil penelitian menegaskan bahwa meskipun membutuhkan energi emosional yang besar, investasi pada kepemimpinan inklusif memberikan imbal balik berupa stabilitas tim yang sangat tinggi di tengah gempuran fenomena *turnover* massal di industri saat ini.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif adalah mekanisme pertahanan utama organisasi dalam menghadapi volatilitas tenaga kerja multigenerasi. Keberhasilan dalam memitigasi kesenjangan relasional bukan dicapai melalui keseragaman, melainkan melalui harmoni dalam perbedaan. Pemimpin yang mampu merangkul keberagaman kohort generasi ini tidak hanya berhasil menjaga stabilitas internal tim, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang tangguh dan inovatif. Temuan-temuan ini memberikan bukti empiris bahwa inklusivitas bukan sekadar konsep moral, melainkan strategi fungsional yang berdampak langsung pada kohesi dan performa sumber daya manusia di era modern.

### **PEMBAHASAN**

Dinamika kepemimpinan inklusif bukan sekadar instrumen manajemen fungsional, melainkan sebuah bentuk negosiasi kultural yang mendalam dalam memitigasi kesenjangan relasional antar generasi. Temuan yang menunjukkan adanya pergeseran dari komunikasi hierarkis menuju komunikasi dialogis mengonfirmasi bahwa kepemimpinan inklusif berperan sebagai katalisator dalam mereduksi asimetri informasi yang sering terjadi pada struktur organisasi tradisional di Indonesia. Dalam konteks ini, kepemimpinan inklusif berhasil menjembatani dikotomi antara senioritas dan meritokrasi. Ketika pemimpin mampu menunjukkan keterbukaan terhadap perspektif generasi muda tanpa mereduksi otoritas mereka sebagai mentor bagi generasi senior, tercipta sebuah sinergi yang disebut sebagai integrasi intergenerasional. Hal ini sejalan dengan premis bahwa inklusivitas dalam kepemimpinan secara signifikan mampu menurunkan hambatan psikologis yang sering kali menghalangi proses pertukaran pengetahuan antar kohort generasi yang berbeda.



Lebih jauh lagi, pembahasan mengenai rekonstruksi otoritas melalui kerendahan hati intelektual memberikan wawasan baru bahwa efektivitas kepemimpinan di era modern tidak lagi bergantung pada kemahatahuan seorang atasan. Fenomena *reverse mentoring* yang ditemukan dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa mitigasi kesenjangan relasional terjadi ketika ada pengakuan timbal balik atas kompetensi unik masing-masing generasi. Atasan yang bersedia menanggalkan ego generasionalnya demi mengadopsi efisiensi teknologi yang ditawarkan oleh bawahan muda sebenarnya sedang membangun modal sosial yang kuat. Kepercayaan yang lahir dari proses ini melampaui kepatuhan transaksional; ia berkembang menjadi loyalitas relasional yang sangat dibutuhkan untuk menjaga retensi karyawan di tengah tren mobilitas kerja yang tinggi di kalangan Generasi Z. Kesenjangan yang semula dipicu oleh prasangka terhadap usia berubah menjadi kolaborasi berbasis solusi yang meningkatkan daya saing organisasi secara kolektif.

Dinamika kalibrasi norma kerja yang ditemukan juga menegaskan bahwa pemimpin inklusif bertindak sebagai perancang budaya (*culture designer*) yang adaptif. Dengan mengalihkan fokus dari kontrol perilaku yang kaku menuju manajemen berbasis hasil, pemimpin berhasil memitigasi konflik laten mengenai gaya kerja yang selama ini menjadi sumber ketegangan utama dalam lingkungan multigenerasi. Pembahasan ini menyoroti bahwa fleksibilitas yang diberikan oleh pemimpin inklusif tidak dipandang sebagai kelemahan otoritas oleh generasi senior, melainkan sebagai evolusi profesionalisme yang diperlukan untuk mengakomodasi kelincuhan bisnis. Di sisi lain, bagi generasi muda, kalibrasi ini dirasakan sebagai bentuk penghormatan terhadap otonomi mereka, yang pada gilirannya memicu peningkatan rasa aman psikologis. Rasa aman inilah yang menjadi fondasi bagi munculnya inovasi, karena individu dari semua tingkatan usia merasa bebas untuk bereksperimen tanpa takut akan marginalisasi sosial berbasis label generasi.

Terakhir, pembahasan mengenai resiliensi pemimpin menunjukkan bahwa praktik inklusivitas adalah investasi jangka panjang yang memerlukan ketahanan emosional yang tinggi. Meskipun terdapat beban kognitif dalam menyeimbangkan berbagai kepentingan generasi, hasil penelitian ini membuktikan bahwa manfaat yang diperoleh jauh melampaui biaya emosional yang dikeluarkan. Kepemimpinan inklusif mampu menciptakan lingkungan mikro yang stabil bahkan ketika organisasi secara luas mengalami gejolak budaya. Mitigasi kesenjangan relasional melalui pendekatan ini tidak hanya menyelesaikan masalah interpersonal di permukaan, tetapi juga menyentuh akar permasalahan sosiologis tentang bagaimana manusia dari berbagai latar belakang waktu dapat bekerja sama demi tujuan yang sama. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif dalam lingkungan multigenerasi bukan lagi sebuah pilihan etis, melainkan sebuah imperatif strategis bagi organisasi yang ingin mempertahankan keberlanjutan dan keharmonisan sumber daya manusianya di masa depan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis mendalam terhadap hasil penelitian dan pembahasan mengenai dinamika kepemimpinan inklusif dalam lingkungan kerja multigenerasi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif merupakan determinan krusial dalam memitigasi kesenjangan relasional antara atasan dan bawahan. Penelitian ini menegaskan bahwa kesenjangan relasional yang terjadi bukan sekadar produk dari perbedaan usia kronologis, melainkan manifestasi dari disparitas nilai, ekspektasi komunikasi, dan pemaknaan profesionalisme yang berbeda di antara kohort Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z. Dalam konteks ini, kepemimpinan inklusif berfungsi sebagai kekuatan penyeimbang yang mampu mentransformasi potensi friksi menjadi sinergi kolaboratif melalui pendekatan yang menghargai keunikan individu sekaligus memfasilitasi rasa memiliki di dalam organisasi.

Salah satu esensi utama dari keberhasilan mitigasi kesenjangan ini terletak pada transformasi paradigma komunikasi dari model hierarkis yang kaku menuju pola komunikasi dialogis dan konektif. Pemimpin yang mengadopsi strategi komunikasi inklusif mampu meruntuhkan dominasi senioritas tanpa menghilangkan formalitas organisasi, sehingga menciptakan iklim informasi yang transparan dan inklusif bagi semua suara. Selain itu, rekonstruksi otoritas melalui kerendahan hati intelektual terbukti menjadi instrumen efektif dalam membangun kepercayaan mutual. Ketika pemimpin bersedia melepaskan ego generasional dan mengakui bahwa mereka dapat belajar dari bawahan muda melalui mekanisme seperti *reverse mentoring*, dinding prasangka yang selama ini menghambat hubungan diadik cenderung meluluh dan berganti menjadi hubungan profesional berbasis rasa hormat atas kompetensi.

Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa peran pemimpin sebagai kalibrator norma kerja sangat vital dalam menyelaraskan ekspektasi yang bertolak belakang mengenai etika dan disiplin kerja. Dengan mengalihkan fokus manajemen dari kontrol perilaku fisik menuju manajemen berbasis hasil, pemimpin inklusif berhasil menciptakan fleksibilitas yang bertanggung jawab, yang secara langsung meningkatkan motivasi kerja generasi muda tanpa mengabaikan standar kualitas yang dijunjung oleh generasi senior. Dampak psikologis dari praktik ini adalah terciptanya rasa aman psikologis yang menjadi fondasi bagi karyawan lintas generasi untuk menyuarakan pendapat dan berinovasi tanpa takut akan konsekuensi negatif atau penghakiman berbasis usia.

Meskipun implementasi kepemimpinan inklusif menuntut beban kognitif dan emosional yang tinggi serta resiliensi yang luar biasa dari sisi atasan, manfaat strategis yang dihasilkan jauh melampaui biaya emosional tersebut. Inklusivitas yang dijalankan secara konsisten mampu menciptakan sub-budaya organisasi yang stabil, meningkatkan keterikatan karyawan, dan memitigasi risiko perputaran karyawan yang tinggi di era volatilitas tenaga kerja saat ini. Akhirnya, kepemimpinan inklusif dalam lingkungan multigenerasi bukan lagi sekadar pilihan gaya manajerial, melainkan sebuah imperatif strategis dan mekanisme pertahanan utama bagi organisasi di Indonesia untuk mencapai keberlanjutan bisnis dan keharmonisan sumber daya manusia di masa depan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Bencsik, A., Horváth-Csasz, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Boekhorst, J. A. (2015). The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–264. <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's Generation Z Challenges in the Workplace. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.25), 245–249.
- Ferdman, B. M. (2021). Inclusive Leadership: The Critical Role of Leaders in Creating and Sustaining Including Workplaces. In *Inclusive Leadership* (pp. 3–63). Routledge.
- Gerpott, F. K., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C. (2017). A Network Perspective on Intergenerational Knowledge Sharing: The Role of Age-Based Self-Categorization and Skill Distance. *Computers in Human Behavior*, 70, 617–625.
- Gibson, C., Waller, M., & Zahrly, J. (2016). *Managing Multigenerational Workforces*. Taylor & Francis.
- Gunawan, A., & Hartati, L. (2025). Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Pada Organisasi Multinasional. *Jurnal Ekonomi Utama*, 4(1), 65-88.
- Li, J., Li, J., & Li, S. (2021). How Multigenerational Workforces Influence Organizational Performance: The Mediating Role of Conflict Management. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659294>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88.
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2015). Modern Attitudes Toward Older Adults in the Workplace: A Refined Intergenerational Egalitarianism Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(12), 1621–1643.
- Pugu, M. R., Riyanto, S., & Haryadi, R. N. (2024). *Metodologi Penelitian; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. H., 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>
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin. *Inovasi*, 5(1), 1-18.

Supriatal, S., & Mulyanto, H. (2023). Peran Aktualisasi Diri sebagai Intervening Keteladanan dan Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Keuangan*, 4(2), 275-284.

