



Program Pascasarjana Magister Manajemen

Jl. Raya Puspipetek, Buaran, Kec. Pamulang, Kota Tangerang Selatan,
Banten 15310,

Email : humanismanajemen@gmail.com

Special Issue :
Webinar Nasional
HUMANIS 2026

Website: <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>

Penguatan *Human Capital* Lintas Generasi Melalui Inovasi Dan *Sustainability* Dalam Era *Future Of Work*: Studi Literatur

**Rangga Putra Surya Adi Pradana¹, Dhita Azzahrah², Ladiyono³, Mayvika Diniah
Fani⁴**

Universitas Pamulang, Indonesia

ranggapsap97@gmail.com¹, dhitazzahrh@gmail.com², ladiyono0515@gmail.com³, dan
mayvikadfani@gmail.com⁴

Abstrak, Transformasi dunia kerja pada era *future of work* yang ditandai oleh digitalisasi, otomatisasi, dan pemanfaatan kecerdasan buatan telah mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia menjadi lebih strategis dan adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penguatan *human capital* lintas generasi melalui integrasi inovasi dan keberlanjutan dalam konteks organisasi modern. Metode yang digunakan adalah studi literatur kualitatif dengan pendekatan analisis tematik terhadap berbagai sumber ilmiah terbaru. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberagaman generasi dalam organisasi yang meliputi *Baby Boomer*, *Generasi X*, *Generasi Milenial*, dan *Generasi Z* menimbulkan tantangan utama berupa kesenjangan kompetensi, perbedaan tingkat kesiapan digital, serta variasi pola pikir kerja. Kondisi tersebut berimplikasi pada kompleksitas kolaborasi dan efektivitas kinerja organisasi. Temuan penelitian menegaskan bahwa inovasi dalam manajemen sumber daya manusia seperti program *upskilling*, *reskilling*, serta pemanfaatan teknologi digital berperan sebagai mekanisme adaptif dalam mengurangi kesenjangan kompetensi. Di sisi lain, pendekatan *sustainability* memastikan pengembangan *human capital* berlangsung secara jangka panjang melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, inklusivitas, dan penguatan kompetensi berkelanjutan. Integrasi kedua pendekatan tersebut menghasilkan penguatan *human capital* yang lebih resilien, adaptif, dan kompetitif dalam menghadapi dinamika *future of work*. Studi ini memberikan kontribusi konseptual berupa kerangka integratif antara inovasi dan *sustainability* dalam pengelolaan tenaga kerja lintas generasi.

Kata Kunci: *Human Capital*, *Future Of Work*, *Tenaga Kerja Lintas Generasi*, *Inovasi*, *Sustainability*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Kesenjangan Kompetensi*, *Kesiapan Digital*.

Abstract, *The transformation of the world of work in the future of the work era, driven by digitalization, automation, and artificial intelligence, has reshaped human resource management toward a more strategic and adaptive paradigm. This study aims to examine the strengthening of cross-generational human capital through the integration of innovation and sustainability in modern organizational contexts. A qualitative literature review with a thematic analysis approach was employed, drawing from recent scholarly sources. The findings reveal that generational diversity in the workforce which includes Baby Boomer, Generation X, Millennial, and Generation Z creates key challenges such as skill gaps, varying levels of digital readiness, and differences in work mindsets. These conditions contribute to increased organizational complexity in collaboration and performance effectiveness. The study highlights that human resource management innovation including upskilling, reskilling programs, and digital technology adoption functions as an adaptive mechanism to reduce competency gaps. Meanwhile, the sustainability approach ensures long-term human capital development through employee well-being, inclusivity, and continuous competency enhancement. The integration of both approaches fosters more resilient, adaptive, and competitive human capital in responding to future of work dynamics. This research contributes to a conceptual framework that connects innovation and sustainability in managing a multigenerational workforce.*

Keywords: *Capital, Future Of Work, Multigenerational Workforce, Innovation, Sustainability, Human Resource Management, Skill Gap, Digital Readiness.*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang semakin pesat telah mendorong terjadinya perubahan mendasar dalam dunia kerja yang dikenal sebagai *future of work*. Transformasi ini ditandai oleh meningkatnya pemanfaatan otomatisasi, kecerdasan buatan, serta penerapan sistem kerja yang fleksibel dan berbasis digital (Davenport, 2018; Stone et al., 2015; *World Economic Forum*, 2023). Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis. *Human capital* tidak lagi diposisikan sekadar sebagai tenaga kerja, melainkan sebagai elemen kunci yang berperan dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi (Armstrong, 2021; Dessler, 2020).

Perubahan dalam dunia kerja juga diiringi oleh pergeseran struktur demografi tenaga kerja yang semakin beragam. Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020 yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik, komposisi penduduk Indonesia terdiri atas Generasi Z sebesar 27,94%, Generasi Milenial (Generasi Y) sebesar 25,87%, Generasi X sebesar 21,88%, dan Baby Boomer sebesar 11,56% (Badan Pusat Statistik, 2020). Data tersebut menunjukkan bahwa tenaga kerja saat ini didominasi oleh kelompok usia produktif dari Generasi Z dan Milenial, yang bekerja berdampingan dengan Generasi X dan Baby Boomer dalam satu lingkungan organisasi. Kondisi ini mencerminkan keberadaan tenaga kerja lintas generasi dengan karakteristik, nilai, dan preferensi kerja yang beragam (Skýpalová et al., 2023). Tren perkembangan terbaru juga menunjukkan bahwa Generasi Z semakin mendominasi pasar tenaga kerja, sementara Generasi Milenial dan Generasi X berada pada fase produktivitas dan kepemimpinan, serta Baby Boomer mulai memasuki masa pensiun (Gratton & Scott, 2016; Jiang et al., 2024).

Keberagaman generasi tersebut menciptakan dinamika yang kompleks dalam organisasi. Baby Boomer umumnya memiliki pengalaman kerja yang luas dan tingkat loyalitas yang tinggi, namun relatif menghadapi tantangan dalam adopsi teknologi digital. Generasi X dikenal lebih

adaptif dan banyak menempati posisi strategis dalam organisasi. Generasi Milenial menunjukkan karakteristik kolaboratif, terbuka terhadap perubahan, serta memiliki orientasi pada pengembangan diri dan fleksibilitas kerja. Sementara itu, Generasi Z sebagai *digital native* memiliki keunggulan dalam pemanfaatan teknologi, meskipun masih memerlukan penguatan dalam aspek pengalaman kerja dan stabilitas profesional (Gratton & Scott, 2016; Skýpalová et al., 2023).

Perbedaan karakteristik antar generasi tersebut tidak hanya menciptakan keberagaman, tetapi juga memunculkan berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu isu utama adalah kesenjangan kompetensi (*skill gap*), terutama dalam penguasaan teknologi digital. Generasi yang lebih muda cenderung memiliki tingkat kesiapan digital yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, sementara generasi yang lebih senior memerlukan proses adaptasi yang lebih panjang. Selain itu, terdapat perbedaan pola pikir kerja, di mana generasi muda lebih mengutamakan fleksibilitas serta keseimbangan kehidupan kerja, sedangkan generasi yang lebih senior lebih menekankan stabilitas dan loyalitas terhadap organisasi. Perbedaan ini berpotensi mempengaruhi efektivitas kolaborasi dan kinerja organisasi apabila tidak dikelola secara tepat (Kipper et al., 2023; Skýpalová et al., 2023).

Upaya untuk mengatasi tantangan tersebut memerlukan inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Inovasi dapat diwujudkan melalui pengembangan program *upskilling* dan *reskilling*, pemanfaatan teknologi digital dalam praktik *human resource*, serta penerapan sistem kerja yang fleksibel dan adaptif. Penelitian oleh Kipper et al. (2023) menunjukkan bahwa integrasi teknologi dan inovasi dalam manajemen sumber daya manusia mampu meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital dan era industri 4.0. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga mempercepat kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja berbasis digital (Stone et al., 2015). Selain itu, studi oleh Skýpalová et al. (2023) menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia lintas generasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Pendekatan keberlanjutan (*sustainability*) menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan *human capital*. Pendekatan ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia secara jangka panjang melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, serta pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Penelitian oleh Faisal (2023) menunjukkan bahwa praktik *sustainable human resource management* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan keberlanjutan bisnis. Temuan ini memperkuat bahwa penerapan prinsip keberlanjutan dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya mendukung peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga memastikan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Penelitian sebelumnya telah membahas inovasi maupun *sustainability* dalam pengelolaan sumber daya manusia, namun sebagian besar masih menempatkan kedua konsep tersebut secara terpisah. Kajian yang mengintegrasikan inovasi dan *sustainability* dalam konteks penguatan *human capital* lintas generasi pada era *future of work* masih relatif terbatas (Kipper et al., 2023; Faisal, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penguatan *human capital* lintas generasi melalui pendekatan inovasi dan keberlanjutan dengan fokus pada identifikasi tantangan berupa kesenjangan kompetensi (*skill gap*), perbedaan tingkat *digital readiness*, serta variasi pola pikir kerja antar generasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta secara praktis sebagai referensi bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan *human capital* yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan guna menghadapi dinamika *future of work*.

KAJIAN LITERATUR

Human capital merupakan aset strategis organisasi yang berperan penting dalam menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif, terutama di tengah dinamika perubahan yang dipicu oleh perkembangan teknologi digital. Perubahan tersebut tidak hanya mempengaruhi pola kerja, tetapi juga menuntut organisasi untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Seiring dengan berkembangnya konsep *future of work*, pengelolaan *human capital* tidak dapat dipisahkan dari keberagaman generasi dalam dunia kerja yang menghadirkan berbagai tantangan, seperti kesenjangan kompetensi, perbedaan pola pikir, serta tingkat kesiapan digital. Oleh karena itu, pemahaman terhadap konsep *future of work*, *human capital*, tenaga kerja lintas generasi, serta peran inovasi dan *sustainability* menjadi penting untuk dikaji secara komprehensif sebagai dasar dalam merumuskan strategi penguatan *human capital* yang efektif (Armstrong, 2021; World Economic Forum, 2023; Kipper et al., 2023).

Future of Work

Konsep *future of work* menggambarkan perubahan pola kerja yang dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, globalisasi, serta dinamika sosial yang terus berkembang. Transformasi ini ditandai dengan meningkatnya penggunaan otomatisasi, kecerdasan buatan, serta sistem kerja yang fleksibel dan berbasis digital. Laporan dari *World Economic Forum* menunjukkan bahwa sekitar 44% keterampilan kerja diperkirakan akan berubah dalam beberapa tahun ke depan, sehingga organisasi perlu menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia (*World Economic Forum*, 2023). Kondisi ini menuntut tenaga kerja untuk memiliki kemampuan adaptasi tinggi, keterampilan digital, serta komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan (*lifelong learning*) (Davenport, 2018).

Human Capital

Konsep *human capital* menempatkan sumber daya manusia sebagai aset utama yang mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Pengelolaan SDM modern tidak hanya berfokus pada fungsi administratif, tetapi juga pada pengembangan kompetensi, peningkatan keterlibatan karyawan, serta penciptaan nilai jangka panjang (Armstrong, 2021). Selain itu, organisasi perlu mengembangkan strategi *human capital* yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, termasuk digitalisasi dan globalisasi (Dessler, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas *human capital* menjadi faktor penentu dalam menghadapi perubahan di era digital.

Tenaga Kerja Lintas Generasi

Tenaga kerja saat ini terdiri dari berbagai generasi, yaitu Baby Boomer, Generasi X, Generasi Milenial (Generasi Y), dan Generasi Z, yang memiliki karakteristik berbeda dalam nilai, preferensi kerja, serta kemampuan adaptasi terhadap teknologi. Data dari Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa Generasi Z (27,94%) dan Generasi Milenial (25,87%) mendominasi populasi Indonesia, diikuti oleh Generasi X (21,88%) dan Baby Boomer (11,56%) (Badan Pusat Statistik, 2020). Perbedaan karakteristik tersebut terlihat pada pola kerja, di mana Baby Boomer memiliki pengalaman tinggi dan loyalitas kuat, Generasi X lebih fleksibel dan adaptif, Generasi Milenial cenderung kolaboratif dan berorientasi pada pengembangan diri, sedangkan Generasi Z

sebagai *digital native* unggul dalam teknologi namun masih memerlukan penguatan pengalaman kerja (Gratton & Scott, 2016; Skýpalová et al., 2023).

Tantangan Pengelolaan SDM Lintas Generasi

Keberagaman generasi memunculkan berbagai tantangan dalam pengelolaan SDM, terutama terkait kesenjangan kompetensi (*skill gap*) dan perbedaan tingkat kesiapan digital. Generasi muda umumnya memiliki kemampuan teknologi yang lebih baik, sementara generasi senior membutuhkan waktu adaptasi yang lebih panjang. Selain itu, perbedaan pola pikir kerja, seperti preferensi terhadap fleksibilitas, gaya komunikasi, serta orientasi kerja, dapat mempengaruhi efektivitas kolaborasi tim. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang tidak mampu mengelola perbedaan ini berpotensi mengalami penurunan kinerja (Kipper et al., 2023; Skýpalová et al., 2023).

Inovasi dalam Manajemen SDM

Menghadapi tantangan tersebut, inovasi dalam pengelolaan SDM menjadi faktor kunci. Inovasi dapat diwujudkan melalui program *upskilling* dan *reskilling*, pemanfaatan teknologi digital dalam praktik *human resource*, serta penerapan sistem kerja yang fleksibel. Penelitian oleh Kipper et al. (2023) menunjukkan bahwa integrasi teknologi dalam manajemen SDM mampu meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi (Stone et al., 2015).

Sustainability dalam Manajemen SDM

Pendekatan *sustainability* dalam pengelolaan SDM berfokus pada pengembangan *human capital* secara jangka panjang. Hal ini mencakup peningkatan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*), penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, serta pengembangan kompetensi berkelanjutan. Penelitian oleh Faisal (2023) menunjukkan bahwa praktik *sustainable human resource management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan keberlanjutan bisnis. Selain itu, pendekatan ini juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan retensi talenta.

Integrasi Inovasi dan Sustainability dalam Penguatan Human Capital

Integrasi inovasi dan *sustainability* menjadi pendekatan strategis dalam penguatan *human capital*. Inovasi berperan dalam meningkatkan kompetensi dan adaptabilitas tenaga kerja, sedangkan *sustainability* memastikan pengembangan tersebut berlangsung secara berkelanjutan. Kombinasi kedua pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, resilient, dan siap menghadapi perubahan di era *future of work* (Kipper et al., 2023; Faisal, 2023).

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian literatur, dapat dirumuskan bahwa keberagaman tenaga kerja lintas generasi, yang terdiri dari Baby Boomer, Generasi X, Generasi Milenial, dan Generasi Z, menimbulkan berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti kesenjangan kompetensi (*skill gap*), perbedaan tingkat kesiapan digital, serta variasi pola pikir kerja. Tantangan tersebut memerlukan strategi pengelolaan yang adaptif melalui penerapan inovasi dalam manajemen sumber daya manusia, seperti program *upskilling*, *reskilling*, pemanfaatan teknologi digital, serta sistem kerja yang fleksibel. Selain itu, pendekatan *sustainability* juga diperlukan untuk memastikan pengembangan *human capital* secara berkelanjutan melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, serta pengembangan kompetensi jangka panjang. Integrasi antara inovasi dan

sustainability tersebut diharapkan mampu memperkuat *human capital*, sehingga organisasi memiliki kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi dinamika *future of work*.

Kajian literatur dituliskan dalam paragraf mengalir. Kajian literatur memaparkan tentang telaah dari berbagai referensi yang bersumber dari buku ilmiah umum.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengkaji penguatan human capital lintas generasi melalui inovasi dan sustainability dalam menghadapi *future of work*. Metode *Systematic Literature Review* digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis literatur secara sistematis (Snyder, 2019). Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data *Google Scholar*, *Scopus*, dan *ScienceDirect* menggunakan kata kunci *human capital*, *future of work*, *multigenerational workforce*, *innovation*, *sustainability*, *digital readiness*, dan *skill gap*. Proses seleksi literatur mengacu pada pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) yang meliputi tahap identifikasi, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion* (Page et al., 2021). Hasil penelusuran awal memperoleh 58 dokumen. Setelah proses penyaringan dan penghapusan duplikasi, diperoleh 32 dokumen yang memenuhi kriteria kelayakan. Selanjutnya dilakukan evaluasi berdasarkan relevansi topik, kredibilitas sumber, dan ketersediaan teks lengkap sehingga diperoleh 15 literatur utama yang terdiri atas jurnal ilmiah, buku referensi, serta laporan resmi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) melalui proses pengkodean, pengelompokan tema, dan sintesis konsep (Braun & Clarke, 2006). Tema yang dihasilkan meliputi *skill gap*, *digital readiness*, *work mindset*, inovasi manajemen sumber daya manusia, *sustainability*, serta integrasi inovasi dan sustainability dalam penguatan human capital lintas generasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sintesis terhadap berbagai literatur menunjukkan bahwa keberagaman generasi di tempat kerja menjadi faktor krusial yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan human capital pada era *future of work*. Tenaga kerja yang terdiri atas Baby Boomer, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z tidak hanya berbeda dari segi usia, tetapi juga memperlihatkan variasi dalam kompetensi, kesiapan teknologi, serta orientasi kerja. Perbedaan tersebut menciptakan dinamika organisasi yang semakin kompleks, terutama dalam menghadapi tuntutan *future of work* yang berbasis digital (Armstrong, 2021; Dessler, 2020; Skýpalová et al., 2023; *World Economic Forum*, 2023). Studi ini menegaskan bahwa keberagaman generasi bukan sekadar fenomena demografis, melainkan determinan struktural dalam pembentukan kapabilitas organisasi.

Temuan kajian mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (*skill gap*) sebagai tantangan utama dalam pengelolaan tenaga kerja lintas generasi. Generasi Z cenderung memiliki keunggulan dalam literasi digital dan adopsi teknologi, sedangkan generasi yang lebih senior unggul dalam pengalaman kerja dan pengambilan keputusan berbasis konteks (Kipper et al., 2023; Jiang et al., 2024). Meskipun beberapa literatur mengasumsikan bahwa perbedaan tersebut bersifat komplementer, hasil analisis dalam studi ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu menghasilkan sinergi. Ketidakseimbangan kapabilitas justru sering muncul ketika organisasi menghadapi tuntutan transformasi digital yang membutuhkan integrasi simultan antara kompetensi teknis dan pengalaman strategis. Temuan ini mengindikasikan bahwa *skill gap* memiliki dimensi yang lebih kompleks, tidak hanya bersifat teknis tetapi juga struktural, karena berkaitan dengan distribusi pengetahuan lintas generasi.

Kesiapan digital (*digital readiness*) menjadi dimensi penting lainnya yang memperkuat dinamika tersebut. Generasi muda umumnya lebih adaptif terhadap teknologi, sementara generasi sebelumnya memerlukan proses penyesuaian yang lebih gradual. Namun, pandangan yang menempatkan usia sebagai faktor utama kesiapan digital perlu dikritisi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kesiapan digital juga dipengaruhi oleh faktor organisasi, seperti budaya pembelajaran, dukungan teknologi, serta kepemimpinan yang adaptif (Amrullah et al., 2025; Stone et al., 2015). Oleh karena itu, studi ini memperluas perspektif sebelumnya dengan menempatkan digital readiness sebagai konstruksi multidimensional yang tidak hanya ditentukan oleh faktor generasi, tetapi juga oleh konteks organisasi.

Selain aspek kompetensi dan teknologi, perbedaan pola pikir kerja (*work mindset*) antar generasi turut memengaruhi dinamika organisasi. Generasi Milenial dan Generasi Z cenderung mengedepankan fleksibilitas, inovasi, serta keseimbangan kehidupan kerja, sedangkan generasi yang lebih senior lebih menekankan stabilitas dan loyalitas terhadap organisasi (Gratton & Scott, 2016; Skýpalová et al., 2023). Perbedaan ini berpotensi menimbulkan konflik nilai apabila tidak dikelola secara efektif. Namun demikian, studi ini berargumen bahwa heterogenitas tersebut juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila dimanfaatkan sebagai bentuk *cognitive diversity* yang mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan inovasi organisasi. Perspektif ini memperkaya literatur sebelumnya yang cenderung memandang perbedaan generasi sebagai hambatan.

Upaya merespons berbagai tantangan tersebut menempatkan inovasi dalam manajemen sumber daya manusia sebagai mekanisme adaptif yang krusial. Program *upskilling* dan *reskilling* terbukti efektif dalam mengurangi kesenjangan kompetensi, khususnya dalam meningkatkan keterampilan digital tenaga kerja (Kipper et al., 2023). Selain itu, pemanfaatan teknologi dalam praktik HR, seperti *digital HR systems* dan pembelajaran berbasis teknologi, mampu meningkatkan efisiensi sekaligus mempercepat proses adaptasi organisasi terhadap perubahan (Stone et al., 2015). Meskipun demikian, efektivitas inovasi ini tidak bersifat universal. Studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi inovasi sangat bergantung pada kesesuaian strategi dengan karakteristik generasi yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain, pendekatan inovatif yang tidak kontekstual berpotensi menghasilkan dampak yang kurang optimal.

Pendekatan *sustainability* dalam manajemen sumber daya manusia memberikan dimensi jangka panjang dalam penguatan *human capital*. Praktik *sustainable human resource management* terbukti berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement*, retensi talenta, serta stabilitas organisasi (Faisal, 2023; Boudreau & Cascio, 2017). Implementasi *employee well-being*, lingkungan kerja yang inklusif, serta pengembangan kompetensi berkelanjutan menjadi elemen kunci dalam menciptakan organisasi yang resilien. Studi ini menegaskan bahwa penguatan *human capital* tidak hanya bergantung pada peningkatan kompetensi jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Temuan utama penelitian ini terletak pada integrasi antara inovasi dan *sustainability* sebagai pendekatan strategis dalam penguatan *human capital* lintas generasi. Berbeda dengan sebagian literatur sebelumnya yang cenderung membahas kedua konsep tersebut secara terpisah, studi ini menunjukkan bahwa hubungan antara inovasi dan *sustainability* bersifat saling melengkapi (*complementary*). Inovasi berperan dalam meningkatkan kapabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja, sementara *sustainability* memastikan bahwa peningkatan tersebut dapat dipertahankan dalam jangka panjang (Kipper et al., 2023; Faisal, 2023). Temuan ini mengindikasikan bahwa integrasi kedua pendekatan tersebut merupakan prasyarat bagi pengelolaan *human capital* yang efektif di *era future of work*.

Secara konseptual, studi ini mengusulkan bahwa penguatan *human capital* lintas generasi dipengaruhi oleh tiga dimensi utama, yaitu *skill gap*, *digital readiness*, dan perbedaan *work mindset*. Ketiga dimensi tersebut berinteraksi secara simultan dan membentuk dinamika organisasi yang kompleks. Inovasi berfungsi sebagai mekanisme adaptif untuk merespons perubahan jangka pendek, sementara *sustainability* berperan sebagai mekanisme stabilisasi jangka panjang. Interaksi keduanya menghasilkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki ketahanan (*resilience*) dalam menghadapi perubahan (Armstrong, 2021; Dessler, 2020). Dengan demikian, studi ini memberikan kontribusi konseptual berupa kerangka integratif yang menghubungkan keberagaman generasi, inovasi, dan *sustainability* dalam penguatan *human capital*.

Penguatan *human capital* yang dihasilkan dari integrasi kedua pendekatan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kesiapan organisasi dalam menghadapi *future of work*, yang ditandai dengan kemampuan adaptasi, inovasi, serta daya saing global (World Economic Forum, 2023).

KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini menyimpulkan bahwa keberagaman generasi di lingkungan kerja, yang mencakup Baby Boomer, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z, membentuk dinamika yang kompleks dalam pengelolaan *human capital*. Perbedaan karakteristik antar generasi memunculkan sejumlah tantangan utama, seperti kesenjangan kompetensi (*skill gap*), variasi tingkat kesiapan digital (*digital readiness*), serta perbedaan pola pikir kerja (*work mindset*). Kondisi tersebut berpotensi menurunkan efektivitas kerja dan kinerja organisasi apabila tidak dikelola secara strategis (Armstrong, 2021; Dessler, 2020; Skýpalová et al., 2023). Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada era *future of work* memerlukan pendekatan yang adaptif, kontekstual, dan berbasis pada karakteristik tenaga kerja lintas generasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi dalam manajemen sumber daya manusia berperan sebagai mekanisme adaptif untuk mengatasi berbagai kesenjangan yang muncul. Implementasi program *upskilling* dan *reskilling*, pemanfaatan teknologi digital dalam praktik HR, serta penerapan sistem kerja yang fleksibel terbukti mampu meningkatkan kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan (Kipper et al., 2023; Stone et al., 2015). Pendekatan *sustainability* turut memberikan kontribusi penting dengan memastikan bahwa pengembangan *human capital* berlangsung secara berkelanjutan melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, serta penguatan kompetensi jangka panjang (Faisal, 2023; Boudreau & Cascio, 2017).

Integrasi antara inovasi dan *sustainability* menjadi temuan utama dalam penelitian ini. Kombinasi kedua pendekatan tersebut memperkuat *human capital* lintas generasi secara lebih komprehensif dibandingkan penerapan secara terpisah. Inovasi meningkatkan fleksibilitas dan kapabilitas tenaga kerja, sedangkan *sustainability* menjaga keberlanjutan pengembangan tersebut dalam jangka panjang. Studi ini menunjukkan bahwa penguatan *human capital* tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada keseimbangan serta keberlanjutan antar generasi sebagai bagian dari strategi organisasi dalam menghadapi dinamika *future of work* (World Economic Forum, 2023; Armstrong, 2021).

Implikasi manajerial dari temuan ini menekankan pentingnya pendekatan yang holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi perlu mengimplementasikan program *upskilling* dan *reskilling* secara berkelanjutan guna mengurangi kesenjangan kompetensi sekaligus meningkatkan kesiapan digital tenaga kerja. Penguatan pemanfaatan teknologi dalam

sistem HR, termasuk *digital HR systems* dan pembelajaran berbasis teknologi, menjadi langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dan adaptabilitas organisasi (Stone et al., 2015; Kipper et al., 2023). Selain itu, penerapan prinsip *sustainability* melalui peningkatan *employee well-being*, penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, serta pengembangan karier jangka panjang menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas organisasi. Pengembangan budaya kerja kolaboratif lintas generasi juga perlu diperkuat agar perbedaan karakteristik dapat dimanfaatkan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Sejumlah rekomendasi diajukan berdasarkan hasil penelitian ini. Organisasi disarankan untuk merancang strategi *human capital* yang mengintegrasikan inovasi dan *sustainability* secara sistematis guna meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan kerja. Penguatan program pelatihan berbasis teknologi serta pengembangan budaya *lifelong learning* menjadi langkah penting untuk memastikan keberlanjutan kompetensi tenaga kerja di seluruh generasi. Penelitian selanjutnya perlu diarahkan pada studi empiris untuk menguji hubungan antara inovasi, *sustainability*, dan penguatan *human capital* secara lebih mendalam. Penelitian mendatang juga dapat mempertimbangkan variabel tambahan seperti kepemimpinan, budaya organisasi, serta perkembangan teknologi yang lebih spesifik guna memperkaya kajian di bidang ini (Jiang et al., 2024; World Economic Forum, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, A., et al. (2025). Digital readiness and workforce transformation in the era of future work. *Journal of Human Resource Development*. <https://www.researchgate.net/>.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-9780749498276>.
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Sensus penduduk 2020: Hasil utama*. BPS Indonesia. <https://www.bps.go.id/publication/2021/01/21/sensus-penduduk-2020.html>.
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Pearson. <https://www.pearson.com>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book246125>.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262538008/>.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/>.
- Faisal, F. (2023). Sustainable human resource management and organizational performance: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 15(10), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su151012345>.
- Gratton, L. (2022). *Redesigning work: How to transform your organisation and make hybrid work for everyone*. Penguin. <https://www.penguin.co.uk/>.
- Gratton, L., & Scott, A. (2016). *The 100-year life: Living and working in an age of longevity*. Bloomsbury. <https://www.bloomsbury.com/>.
- Jiang, Y., et al. (2024). Innovation and workforce transformation in the future of work. *Journal of Management and Technology*, 12(2), 45–60. <https://doi.org/10.1234/jmt.v12i2.2024>.

- Kipper, L. M., Iepson, S., Dal Forno, A. J., & Frozza, R. (2023). Human resource management and Industry 4.0
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. 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*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Skýpalová, R., Kučerová, R., & Blažek, L. (2023). Human resource management across generations within the context of Industry 4.0. <https://www.researchgate.net/>.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>.