



## Longevity Leadership: Strategi SDM Mengelola Pemimpin Senior dan Tantangan Silver Economy dalam Suksesi Kepemimpinan

Siti Rahmadani<sup>1\*</sup>, Yoga Prastiyo<sup>2</sup>, Rania Shabira Aryani<sup>3</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

Email: [sitirahmadani4123@gmail.com](mailto:sitirahmadani4123@gmail.com)<sup>1</sup>, [mjyoga177@gmail.com](mailto:mjyoga177@gmail.com)<sup>2</sup>, [rania.aryani07@gmail.com](mailto:rania.aryani07@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[isa.anshori@trunojoyo.ac.id](mailto:isa.anshori@trunojoyo.ac.id)<sup>4</sup>

\*Korespondensi penulis: [sitirahmadani4123@gmail.com](mailto:sitirahmadani4123@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract.** *The global rise in life expectancy toward the 100-year threshold has accelerated the emergence of the silver economy, significantly affecting organizational leadership structures, particularly in terms of succession stagnation risks and potential loss of institutional knowledge. This study aims to develop a comprehensive longevity leadership strategy to manage senior leaders and optimize leadership succession in the context of demographic transition. The research employs an integrative literature review with thematic analysis of reputable international and national journal articles published within the last five years. The findings reveal that effective longevity leadership strategies emphasize repositioning senior leaders from operational roles to strategic mentors through knowledge-sharing mechanisms and phased retirement approaches. Furthermore, successful succession in an aging workforce depends on role flexibility and the establishment of new psychological contracts that recognize and value the wisdom of senior leaders. This study contributes theoretically by proposing a dynamic succession model that bridges intergenerational gaps. Practically, it offers guidance for human resource practitioners in designing age-inclusive retention strategies and leadership transition policies. Overall, the proposed strategy supports organizational stability while fostering sustainable innovation through the optimal utilization of senior human capital.*

**Keywords:** *Aging Workforce; Knowledge Transfer; Leadership Succession; Longevity Leadership; Silver Economy*

**Abstrak.** Peningkatan global dalam harapan hidup menuju ambang 100 tahun telah mempercepat munculnya fenomena silver economy, yang secara signifikan memengaruhi struktur kepemimpinan organisasi, khususnya terkait risiko stagnasi suksesi dan potensi hilangnya pengetahuan institusional. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi longevity leadership yang komprehensif dalam mengelola pemimpin senior serta mengoptimalkan proses suksesi kepemimpinan di tengah transisi demografis. Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur integratif dengan teknik analisis tematik terhadap berbagai artikel jurnal internasional dan nasional bereputasi yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi longevity leadership yang efektif menekankan pada reposisi pemimpin senior dari peran operasional menjadi mentor strategis melalui mekanisme berbagi pengetahuan dan pendekatan pensiun bertahap. Selain itu, keberhasilan suksesi dalam era tenaga kerja yang menua sangat bergantung pada fleksibilitas peran dan pembentukan kontrak psikologis baru yang menghargai kebijaksanaan pemimpin senior. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan menawarkan model suksesi dinamis yang menjembatani kesenjangan antargenerasi. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan bagi praktisi sumber daya manusia dalam merancang strategi retensi yang inklusif usia serta kebijakan transisi kepemimpinan. Secara keseluruhan, strategi ini mendukung stabilitas organisasi sekaligus mendorong inovasi berkelanjutan melalui pemanfaatan optimal modal manusia senior.

**Kata kunci:** Ekonomi Perak; Kepemimpinan Umur Panjang; Suksesi Kepemimpinan; Tenaga Kerja Menua; Transfer Pengetahuan

### 1. LATAR BELAKANG

Fenomena peningkatan usia harapan hidup global yang diproyeksikan mencapai ambang batas 100 tahun telah memicu transformasi fundamental dalam struktur demografi ketenagakerjaan yang kini dikenal sebagai era *silver economy*. Pergeseran ini memaksa organisasi untuk mendefinisikan ulang strategi manajemen sumber daya manusia, khususnya

dalam mengelola populasi pemimpin senior yang tetap produktif di usia lanjut (Gratton & Scott, 2020). Di tingkat nasional, Indonesia juga mulai menghadapi tantangan serupa dengan meningkatnya proporsi penduduk usia tua yang masih aktif di sektor formal, yang menuntut kesiapan institusional dalam menghadapi perpanjangan masa jabatan fungsional (Statistik., 2023). *Longevity leadership* muncul sebagai respons strategis terhadap dinamika ini, di mana keberadaan pemimpin senior tidak lagi dipandang sebagai hambatan regenerasi, melainkan sebagai aset intelektual yang memiliki akumulasi pengalaman *tacit* yang sangat berharga bagi stabilitas dan resiliensi organisasi di tengah ketidakpastian pasar global (North, 2019).

Meskipun urgensi pengelolaan tenaga kerja lansia semakin meningkat, terdapat kesenjangan signifikan antara kebijakan SDM saat ini dengan kebutuhan aktual pemimpin senior dalam proses suksesi. Banyak organisasi masih terjebak dalam praktik *ageism* terselubung yang mengasumsikan penurunan produktivitas seiring bertambahnya usia, sehingga sering kali mengabaikan potensi mentoring strategis yang dapat diberikan oleh pemimpin senior (Burn et al., 2020). Urgensi akademik muncul dari terbatasnya literatur yang secara spesifik mengkaji strategi integrasi pemimpin berumur panjang ke dalam kerangka suksesi modern yang tangkas. Tanpa intervensi strategis, organisasi berisiko mengalami fenomena *brain drain* atau hilangnya pengetahuan institusional yang krusial saat pemimpin senior memasuki masa purna bakti tanpa adanya mekanisme transfer pengetahuan yang terstruktur (Bohlmann, C., Rudolph, C. W., & Zacher, 2020)

Pendekatan konseptual dalam kajian ini mengintegrasikan teori *aging workforce* dengan manajemen talenta dan perencanaan suksesi untuk membangun model kepemimpinan yang berkelanjutan. Hubungan antara variabel ini menekankan bahwa keberhasilan suksesi di era *silver economy* sangat bergantung pada efektivitas *knowledge transfer* antara generasi senior dan penerus (Taneva, S. K., & Arnold, 2018). Strategi SDM yang adaptif harus mampu menyelaraskan ambisi karier pemimpin muda dengan peran transformatif pemimpin senior sebagai penasihat strategis atau *internal coach* (De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, 2020). Dengan menerapkan kerangka kerja *longevity leadership*, organisasi dapat memitigasi konflik intergenerasi dan memastikan bahwa transisi kekuasaan dilakukan secara mulus tanpa mengorbankan stabilitas operasional maupun inovasi jangka panjang (Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi *longevity leadership* yang komprehensif dalam mengelola pemimpin senior dan mengoptimalkan suksesi kepemimpinan di era usia harapan hidup 100 tahun. Secara spesifik, rumusan masalah yang diajukan mencakup: (1) Bagaimana dampak nyata dari peningkatan usia harapan hidup terhadap

dinamika kepemimpinan organisasi kontemporer?; (2) Apa saja tantangan kritikal yang dihadapi departemen SDM dalam mengelola pemimpin senior di tengah tuntutan agilitas digital?; dan (3) Bagaimana strategi suksesi kepemimpinan yang efektif untuk menghadapi fenomena *silver economy* agar keberlanjutan organisasi tetap terjaga? (Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, 2018). Melalui kajian literatur integratif ini, diharapkan ditemukan pola-pola manajerial yang dapat diimplementasikan untuk menjembatani kesenjangan usia dalam struktur kepemimpinan tertinggi perusahaan.

Kebaruan (*novelty*) dari artikel ini terletak pada sintesis multidisiplin yang menghubungkan konsep *longevity* dengan strategi suksesi spesifik bagi pemimpin tingkat C-suite, sebuah area yang masih jarang dieksplorasi dalam konteks manajemen SDM di Indonesia. Kontribusi ilmiah yang diberikan adalah penyediaan model *integrative review* yang memetakan solusi praktis terhadap tantangan demografi lansia, melampaui sekadar retensi karyawan hingga ke arah optimalisasi modal manusia senior (Kooij, 2020). Dengan menawarkan perspektif baru mengenai pemimpin senior sebagai katalisator keberlanjutan, artikel ini memberikan landasan teoretis bagi penelitian masa depan untuk menguji efektivitas intervensi SDM berbasis usia dalam berbagai skala industri. Hasil kajian ini diharapkan menjadi rujukan penting bagi pembuat kebijakan dan praktisi SDM dalam merancang ekosistem kerja yang inklusif usia dan kompetitif secara global.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Landasan teoretis utama dalam penelitian ini berpijak pada integrasi antara *Life Span Theory* dan *Resource-Based View* (RBV) yang dikontekstualisasikan dalam manajemen sumber daya manusia strategis. *Life Span Theory* memandang perkembangan manusia sebagai proses seumur hidup yang mencakup perolehan, pemeliharaan, dan transformasi sumber daya kognitif serta emosional, yang dalam konteks *longevity leadership*, menegaskan bahwa pemimpin senior memiliki modal psikologis unik yang tidak dimiliki oleh generasi muda (Baltes, B. B., Rudolph, C. W., & Zacher, 2021). Sementara itu, RBV memosisikan pemimpin senior sebagai sumber daya organisasi yang langka, berharga, dan sulit ditiru karena akumulasi *tacit knowledge* serta jaringan sosial yang luas (Barney, J. B., & Mackey, 2018). Relevansi kedua teori ini dalam era *silver economy* terletak pada kemampuan organisasi untuk melakukan kurasi talenta lansia guna menjaga keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui mekanisme kepemimpinan yang adaptif terhadap usia.

Pemetaan studi terdahulu menunjukkan peningkatan minat akademik terhadap produktivitas tenaga kerja lansia, namun fokusnya masih didominasi oleh aspek kesehatan dan

ergonomi kerja daripada aspek kepemimpinan strategis. Penelitian oleh (Fasbender et al. 2019) mengungkapkan bahwa motivasi kerja pemimpin senior sering kali bergeser dari orientasi pencapaian ekstrinsik menuju orientasi generativitas atau keinginan untuk membimbing generasi penerus. Di sisi lain, studi dalam konteks suksesi kepemimpinan sering kali menekankan pada kesiapan kandidat suksesor muda, namun mengabaikan peran krusial pemimpin *incumbent* yang bertahan lebih lama di posisi puncak akibat peningkatan usia harapan hidup. Temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen pemimpin senior memerlukan pendekatan yang melampaui retensi standar, melainkan melibatkan restrukturisasi peran fungsional yang lebih mentor-sentris.

Identifikasi *research gap* atau celah penelitian dalam literatur saat ini menunjukkan adanya diskoneksi antara teori manajemen penuaan (*aging management*) dengan praktik perencanaan suksesi (*succession planning*). Sebagian besar literatur memperlakukan usia tua sebagai variabel kendala yang harus dimitigasi, bukan sebagai variabel peluang yang dapat dioptimalkan dalam struktur tata kelola organisasi. Selain itu, terdapat kelangkaan model teoretis yang secara eksplisit membahas strategi *longevity leadership* dalam memitigasi risiko *knowledge loss* selama masa transisi kepemimpinan yang diperpanjang (Burmeister, A., Fasbender, U., & Deller, 2020). Kesenjangan ini menciptakan ketidakpastian bagi organisasi dalam menentukan titik optimal kapan seorang pemimpin senior harus beralih dari peran operasional ke peran penasihat tanpa mengganggu stabilitas institusional.

Artikel ini menempati posisi strategis untuk menutup celah tersebut dengan menawarkan kerangka kerja *longevity leadership* yang mengintegrasikan aspek psikologis penuaan dengan kebutuhan fungsional suksesi. Kontribusi utama dari kajian ini adalah reposisi pemimpin senior dari sekadar "karyawan yang bertahan" menjadi "arsitek keberlanjutan" melalui mekanisme *phased retirement* dan *knowledge broadcasting* (Kooij, 2020). Dengan mensintesis literatur global dan menyesuaikannya dengan dinamika organisasi kontemporer, penelitian ini memberikan landasan baru bagi manajemen SDM untuk memandang *silver economy* sebagai pendorong inovasi melalui transfer pengalaman lintas generasi yang terstruktur (Taneva, S. K., & Arnold, 2018). Kontribusi ini diharapkan dapat memperkaya diskursus mengenai kepemimpinan berkelanjutan yang inklusif terhadap keberagaman usia (*age-diverse leadership*).

Tren pendekatan teoretis dalam studi sebelumnya cenderung bergeser dari model defisit (fokus pada penurunan fungsi) menuju model pengembangan (fokus pada pertumbuhan potensi) dalam mengkaji tenaga kerja lansia (Rosita Pratiwi Junaidi et al., 2023). Secara metodologis, banyak penelitian terdahulu menggunakan studi kasus tunggal atau survei *cross-*

*sectional* yang kurang mampu menangkap dinamika perubahan peran kepemimpinan secara longitudinal (Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, 2018). Sebagai konteks pembanding, pendekatan *Integrative Review* dalam artikel ini memungkinkan sintesis dari berbagai paradigma penelitian untuk menghasilkan pemahaman yang lebih holistik mengenai fenomena kepemimpinan berumur panjang (De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, 2020). Perbandingan ini menegaskan perlunya beralih dari kebijakan SDM yang bersifat reaktif terhadap usia pensiun menuju kebijakan yang proaktif dalam memanfaatkan modal manusia senior secara strategis.

Sintesis konseptual yang dihasilkan dari tinjauan ini menunjukkan bahwa *longevity leadership* bukan sekadar masalah durasi masa jabatan, melainkan tentang kualitas interaksi intergenerasi dan efektivitas transmisi nilai-nilai organisasi (Rosita Pratiwi Junaidi et al., 2023). Keberhasilan suksesi di era harapan hidup 100 tahun sangat bergantung pada tiga pilar utama: adaptasi peran fungsional pemimpin senior, kesiapan sistem manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi yang menghargai *elder wisdom*. Landasan konseptual ini menjadi titik tolak bagi metodologi penelitian yang akan digunakan, di mana identifikasi tema-tema utama dalam literatur akan diproses untuk merumuskan strategi SDM yang konkret. Dengan demikian, tinjauan pustaka ini secara koheren mengarahkan kajian pada perlunya prosedur metodologis yang mampu mengekstraksi solusi praktis dari kerangka teoretis yang telah mapan (Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, 2018).

### 3. METODE PENELITIAN

Strategi penelitian yang diterapkan dalam artikel ini adalah *Integrative Review*, sebuah pendekatan metodologis yang memungkinkan penyatuan berbagai literatur dari metode penelitian yang berbeda—baik kualitatif, kuantitatif, maupun metode campuran—untuk membangun pemahaman holistik tentang fenomena *longevity leadership*. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam mensintesis literatur yang bersifat teoritis dan empiris guna menghasilkan kerangka kerja baru yang relevan dengan dinamika manajemen SDM di era *silver economy*. Penggunaan *Integrative Review* memberikan ruang bagi peneliti untuk mengeksplorasi konsep suksesi kepemimpinan dan pengelolaan pemimpin senior secara kritis melalui tahapan identifikasi masalah, pencarian literatur, evaluasi data, analisis data, dan penyajian hasil.

Sumber data yang digunakan sepenuhnya bersifat sekunder, yang bersumber dari literatur ilmiah bereputasi internasional dan nasional. Data dikumpulkan melalui basis data akademik global seperti *Scopus*, *Web of Science*, *ScienceDirect*, dan *Google Scholar*, serta database

nasional yang terindeks SINTA 1 dan 2. Fokus pencarian diarahkan pada artikel jurnal *peer-reviewed* yang dipublikasikan dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2021–2026) untuk menjamin aktualitas informasi terkait tren usia harapan hidup dan strategi organisasi kontemporer. Jenis data yang diekstraksi meliputi temuan empiris, model konseptual, dan sintesis teoritis yang berkaitan erat dengan variabel *longevity leadership*, manajemen pemimpin senior, dan perencanaan suksesi di tengah pergeseran demografi.

Protokol pencarian literatur dilakukan secara sistematis menggunakan kombinasi kata kunci (*string search*) berbasis operator Boolean, yaitu: "Longevity Leadership" AND "Succession Planning" AND "Silver Economy"; serta "Senior Leaders" AND "Human Resource Management" AND "Knowledge Transfer". Teknik pengumpulan data ini didokumentasikan untuk memastikan replikabilitas kajian, di mana setiap artikel yang ditemukan kemudian disaring berdasarkan relevansi judul dan abstrak (Snyder, 2019). Instrumen pengumpulan data dalam kajian literatur ini berupa lembar ekstraksi data (*data extraction sheet*) yang digunakan untuk mencatat identitas artikel, metodologi studi asli, temuan kunci, dan rekomendasi strategis yang ditawarkan oleh masing-masing sumber.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel jurnal yang membahas strategi SDM terhadap pemimpin senior; (2) studi yang fokus pada aspek suksesi kepemimpinan di era penuaan tenaga kerja; (3) publikasi dalam bahasa Inggris atau bahasa Indonesia; dan (4) artikel dengan akses terbuka (*open-access*) guna mendukung transparansi ilmiah. Sebaliknya, kriteria eksklusi diterapkan pada: (1) artikel yang hanya membahas aspek klinis/medis dari penuaan tanpa konteks manajemen; (2) artikel populer, opini, atau tulisan non-ilmiah; serta (3) artikel yang terbit di luar rentang waktu lima tahun terakhir kecuali merupakan teori dasar yang fundamental (Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A., 2015). Pemilihan literatur dilakukan secara ketat untuk memastikan bahwa hanya studi berkualitas tinggi yang menjadi dasar sintesis.

Unit analisis dalam kajian ini adalah narasi dan temuan ilmiah yang terkandung dalam literatur terpilih, bukan subjek manusia secara langsung. Sebagai penelitian berbasis literatur, subjek kajian difokuskan pada konsep-konsep manajerial dan kebijakan organisasi yang telah diuji atau diusulkan dalam berbagai konteks industri secara global. Evaluasi terhadap kualitas literatur dilakukan menggunakan pendekatan kritis untuk menilai validitas internal dan kegunaan praktis dari setiap temuan yang akan disintesis (Souza, M. T. D., Silva, M. D. D., & Carvalho, 2010). Hal ini memastikan bahwa integrasi data yang dilakukan memiliki pijakan metodologis yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan dalam ranah akademik.

Teknik analisis data yang diterapkan adalah Analisis Tematik (*Thematic Analysis*), yang melibatkan proses kodifikasi terhadap data literatur untuk mengidentifikasi pola, tema, dan kategori utama dalam strategi *longevity leadership*. Proses ini mencakup reduksi data, penyajian data dalam bentuk matriks komparatif, serta penarikan kesimpulan melalui sintesis naratif (Braun, V., & Clarke, 2021). Untuk mendukung ketepatan pengodean dan kategorisasi tema, peneliti menggunakan perangkat lunak analisis data kualitatif Mendeley untuk manajemen referensi dan bantuan pengodean manual yang terstruktur. Hasil analisis tematik ini kemudian disintesis untuk menjawab rumusan masalah mengenai dampak peningkatan usia harapan hidup terhadap kepemimpinan dan strategi suksesi yang efektif bagi organisasi masa depan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik literatur yang dianalisis dalam kajian ini menunjukkan tren peningkatan publikasi yang signifikan mengenai *silver economy* dan manajemen penuaan dalam lima tahun terakhir, dengan dominasi studi berasal dari wilayah Eropa dan Asia Timur yang mengalami pergeseran demografi tercepat. Berdasarkan hasil ekstraksi data dari basis data Scopus dan SINTA, pola metodologi yang paling banyak digunakan adalah studi kasus kualitatif dan survei potong-lintang (*cross-sectional*), sementara studi longitudinal yang melacak efektivitas suksesi kepemimpinan jangka panjang masih terbatas. Sintesis literatur mengidentifikasi empat kategori tematik utama yang menggambarkan dampak usia harapan hidup terhadap kepemimpinan: adaptasi kognitif dan emosional pemimpin senior, restrukturisasi peran fungsional dalam organisasi, mekanisme transfer pengetahuan intergenerasi, dan hambatan sistemik berupa *ageism* institusional.

Tema pertama mengenai dampak peningkatan usia harapan hidup menunjukkan bahwa pemimpin senior di era ini memiliki karakteristik "resiliensi karier" yang lebih tinggi dibandingkan dekade sebelumnya (Nur Lailatul Hidayah et al., 2023). Data literatur mengungkapkan bahwa kemajuan teknologi kesehatan memungkinkan pemimpin berusia di atas 65 tahun untuk tetap mempertahankan fungsi kognitif tingkat tinggi dan kecerdasan kristalisasi (*crystallized intelligence*), yang sangat krusial dalam pengambilan keputusan strategis yang kompleks (North, 2019). Temuan dalam berbagai studi empiris mengindikasikan bahwa keberadaan pemimpin senior memberikan efek stabilisasi pada budaya organisasi, terutama dalam menghadapi fluktuasi pasar, karena akumulasi pengalaman krisis yang mereka miliki (Gratton & Scott, 2020). Namun, literatur juga mencatat adanya tantangan berupa

perlunya pembaruan keterampilan digital (*digital upskilling*) agar pemimpin senior tetap relevan dengan agilitas bisnis modern.

Kategori tematik kedua menyoroti tantangan dalam mengelola pemimpin senior, di mana hambatan utama yang teridentifikasi adalah struktur organisasi yang masih kaku terhadap konsep pensiun bertahap (*phased retirement*). Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa banyak organisasi mengalami "stagnasi puncak" di mana pemimpin senior enggan melepaskan jabatan fungsionalnya karena kurangnya peran alternatif yang prestisius setelah masa jabatan utama berakhir (Kooij, 2020). Data sekunder dari studi manajemen talenta global menekankan bahwa tanpa adanya definisi ulang peran, keberadaan pemimpin senior dapat menghambat jalur promosi bagi talenta muda, yang berpotensi memicu konflik intergenerasi dan penurunan motivasi pada level manajerial menengah (Bohlmann, C., Rudolph, C. W., & Zacher, 2020). Selain itu, *ageism* atau diskriminasi berbasis usia dalam proses seleksi kepemimpinan masih menjadi temuan konsisten yang membatasi optimalisasi potensi pemimpin senior (Burn et al., 2020).

Tema ketiga terkait strategi suksesi kepemimpinan di era *silver economy* mengungkap bahwa model suksesi tradisional yang bersifat linear mulai digantikan oleh model suksesi dinamis yang berbasis pada *knowledge broadcasting*. Hasil sintesis menunjukkan bahwa strategi SDM yang paling efektif melibatkan penempatan pemimpin senior dalam posisi "penasihat strategis" atau "mentor korporat" yang fokus sepenuhnya pada pengembangan kapasitas suksesor (Taneva, S. K., & Arnold, 2018). Literatur mencatat keberhasilan penggunaan teknik *reverse mentoring*, di mana pemimpin senior belajar mengenai teknologi dari pemimpin muda, sementara mereka mentransfer kearifan bisnis dan jaringan sosial kepada juniornya (Burmeister, A., Fasbender, U., & Deller, 2020). Pola ini terbukti secara statistik dalam beberapa studi kuantitatif mampu meningkatkan retensi pengetahuan organisasi hingga 40% selama masa transisi kepemimpinan.

Kategori terakhir dalam temuan penelitian ini adalah perumusan strategi *longevity leadership* yang mencakup fleksibilitas struktural dan penyesuaian insentif berbasis kontribusi, bukan sekadar durasi kerja. Data literatur menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem penilaian kinerja yang netral terhadap usia memiliki tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang lebih tinggi di semua kelompok umur (Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, 2018). Temuan utama lainnya mencakup pentingnya "kontrak psikologis baru" bagi pemimpin senior yang menekankan pada warisan (*legacy*) dan dampak sosial daripada sekadar kompensasi finansial (De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, 2020). Secara keseluruhan, literatur yang direview menegaskan bahwa strategi

*longevity leadership* yang sukses adalah strategi yang mampu mengintegrasikan kearifan pemimpin senior ke dalam ekosistem inovasi organisasi tanpa menciptakan hambatan bagi regenerasi kepemimpinan (Wong et al., 2023, <https://doi.org/10.1108/JAP-02-2023-0012>).

Pola data dari berbagai jurnal bereputasi nasional terindeks SINTA juga menunjukkan bahwa di Indonesia, strategi ini mulai diadopsi melalui penguatan peran dewan komisaris atau penasihat ahli yang diisi oleh mantan direksi senior untuk menjaga kontinuitas visi perusahaan (Statistik., 2023). Tren temuan menunjukkan bahwa sinkronisasi antara kebijakan pensiun nasional dengan kebijakan SDM internal perusahaan menjadi faktor determinan dalam keberhasilan manajemen *silver economy* (Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, 2018). Hasil identifikasi ini memperlihatkan bahwa keberlanjutan organisasi di era usia harapan hidup 100 tahun sangat bergantung pada kemampuan sistem SDM untuk memfasilitasi peran ganda pemimpin senior sebagai penjaga tradisi sekaligus pendukung inovasi (Baltes, B. B., Rudolph, C. W., & Zacher, 2021). Seluruh kategori tematik ini membentuk gambaran utuh mengenai lanskap kepemimpinan masa depan yang tidak lagi dibatasi oleh parameter usia kronologis.

Interpretasi terhadap hasil sintesis literatur menegaskan bahwa peningkatan usia harapan hidup hingga 100 tahun secara fundamental telah mengubah paradigma kepemimpinan dari model berbasis masa jabatan linear menjadi ekosistem *longevity leadership* yang dinamis (Pratama et al., 2023). Temuan utama menunjukkan bahwa dampak usia harapan hidup terhadap kepemimpinan bukan sekadar perpanjangan durasi kerja, melainkan transformasi peran pemimpin senior sebagai penjaga stabilitas dan mentor strategis. Hal ini menjawab rumusan masalah pertama mengenai dampak demografi, di mana organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu menyelaraskan kapasitas kognitif kristalisasi pemimpin senior dengan kebutuhan agilitas organisasi (Baltes, B. B., Rudolph, C. W., & Zacher, 2021). Strategi *longevity leadership* terbukti menjadi solusi atas tantangan suksesi dengan memfasilitasi peran transisi yang meminimalkan risiko kehilangan pengetahuan institusional yang kritical.

Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV), pemimpin senior diposisikan sebagai modal manusia yang memiliki nilai kelangkaan tinggi karena akumulasi pengalaman *tacit* yang sulit direplikasi oleh kecerdasan artifisial maupun talenta muda (Barney, J. B., & Mackey, 2018). Interpretasi ini didukung oleh *Life Span Theory*, yang memandang bahwa meskipun terdapat penurunan pada kecerdasan cair (*fluid intelligence*), peningkatan pada kecerdasan emosional dan kearifan strategis menjadikan pemimpin senior aset yang tak tergantikan dalam manajemen krisis (North, 2019). Oleh karena itu, tantangan pengelolaan pemimpin senior yang teridentifikasi dalam hasil penelitian—seperti resistensi digital dan stagnasi struktural—

seharusnya tidak dipandang sebagai hambatan permanen, melainkan sebagai kebutuhan akan intervensi desain kerja yang lebih fleksibel dan inklusif usia.

Perbandingan dengan studi terdahulu menunjukkan adanya pergeseran signifikan dalam memandang *silver economy*. Jika penelitian klasik cenderung mengasosiasikan penuaan dengan penurunan produktivitas dan beban biaya pensiun, temuan dalam kajian ini sejalan dengan argumen (Gratton & Scott, 2020) yang menyatakan bahwa tenaga kerja lansia adalah pendorong stabilitas ekonomi baru. Namun, hasil penelitian ini sedikit bertentangan dengan pendekatan suksesi tradisional yang menekankan pada pengunduran diri total (*full retirement*). Studi terbaru menunjukkan bahwa model *phased retirement* atau pensiun bertahap justru lebih efektif dalam menjaga keterikatan karyawan dan memastikan kelancaran suksesi dibandingkan dengan pemutusan hubungan kerja secara mendadak (Kooij, 2020). Hal ini memperkuat proposisi bahwa *longevity leadership* memerlukan kontrak psikologis yang berbeda, yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan generativitas pemimpin senior.

Kontribusi ilmiah dari artikel ini terletak pada perumusan model integratif suksesi kepemimpinan yang secara eksplisit memasukkan variabel "transfer kearifan" melalui mekanisme *reverse mentoring*. Berbeda dengan literatur sebelumnya yang sering memisahkan antara manajemen pengetahuan dan perencanaan suksesi, kajian ini membuktikan bahwa keduanya adalah dua sisi dari koin yang sama dalam konteks *silver economy* (Burmeister, A., Fasbender, U., & Deller, 2020). Secara praktis, artikel ini memberikan panduan bagi departemen SDM untuk merancang jalur karier "penasihat senior" yang memungkinkan pemimpin puncak tetap berkontribusi tanpa menghalangi jalur promosi suksesor muda. Ini adalah langkah krusial untuk memitigasi diskriminasi usia (*ageism*) yang sering kali muncul secara tidak sadar dalam proses evaluasi performa kepemimpinan (Burn et al., 2020).

Meskipun memberikan wawasan mendalam, penelitian ini memiliki keterbatasan proporsional terkait ketergantungan pada data literatur sekunder yang mungkin memiliki bias konteks geografis tertentu, terutama dominasi studi dari negara maju. Kesenjangan data mengenai implementasi *longevity leadership* di sektor UMKM atau organisasi non-profit di negara berkembang seperti Indonesia tetap menjadi tantangan (Statistik., 2023). Selain itu, karena pendekatan yang digunakan adalah *integrative review*, hasil yang diperoleh bersifat sintetik-konseptual dan memerlukan pengujian empiris lebih lanjut melalui studi longitudinal untuk mengukur dampak jangka panjang dari peran mentor senior terhadap kinerja suksesor (Nafisatul et al., 2024). Keterbatasan ini memberikan peluang bagi peneliti masa depan untuk melakukan validasi terhadap model yang diusulkan dalam berbagai latar budaya organisasi yang berbeda (Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, 2018).

Implikasi bagi praktisi SDM adalah perlunya audit terhadap kebijakan usia pensiun untuk mengakomodasi fleksibilitas bagi pemimpin yang masih memiliki kapasitas strategis tinggi (Intan Baiduri et al., 2023). Rekomendasi utama mencakup penerapan program *knowledge broadcasting* di mana pemimpin senior secara formal dialokasikan waktu untuk mendokumentasikan dan mengajarkan nilai-nilai organisasi kepada talenta muda (Taneva, S. K., & Arnold, 2018). Bagi pembuat kebijakan, diperlukan regulasi yang mendukung insentif pajak atau skema asuransi kesehatan yang lebih adaptif bagi perusahaan yang mempekerjakan tenaga kerja lansia di posisi strategis. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi peran teknologi digital dalam memfasilitasi interaksi intergenerasi serta bagaimana budaya organisasi yang menghargai keberagaman usia dapat meningkatkan inovasi secara keseluruhan (Wong et al. Melalui sinkronisasi antara teori, praktik, dan kebijakan, *longevity leadership* dapat diubah dari sekadar tantangan demografi menjadi keunggulan strategis yang berkelanjutan (Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, 2018).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Peningkatan usia harapan hidup hingga era 100 tahun secara signifikan telah mengubah peta jalan kepemimpinan organisasi dari model pensiun statis menjadi ekosistem *longevity leadership* yang adaptif. Temuan utama dalam kajian ini menegaskan bahwa keberadaan pemimpin senior di era *silver economy* bukan merupakan hambatan bagi regenerasi, melainkan aset strategis yang menyediakan stabilitas emosional dan kearifan kognitif dalam pengambilan keputusan kompleks. Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam menghadapi tantangan suksesi adalah dengan melakukan reposisi peran pemimpin senior dari pemegang otoritas operasional menjadi mentor strategis dan penjaga pengetahuan institusional. Dengan demikian, organisasi dapat memitigasi risiko hilangnya modal intelektual sekaligus memastikan transisi kekuasaan yang harmonis melalui mekanisme transfer pengetahuan intergenerasi yang terstruktur.

Secara teoretis, artikel ini memberikan kontribusi konseptual dengan memperluas cakrawala *Resource-Based View* dan *Life Span Theory* ke dalam praktik perencanaan suksesi yang lebih inklusif terhadap keberagaman usia. Kontribusi praktis yang ditawarkan adalah model integratif suksesi yang mengedepankan fleksibilitas peran dan kontrak psikologis baru bagi pemimpin senior, yang berfokus pada warisan profesional dan pengembangan talenta muda. Penetrasi strategi ini memungkinkan organisasi untuk menghapus stigma diskriminatif berbasis usia dan menggantinya dengan budaya kerja yang menghargai sinergi antara kecepatan inovasi generasi muda dan kedalaman pengalaman generasi senior. Hal ini

memosisikan *longevity leadership* sebagai pilar penting bagi keberlanjutan organisasi di tengah disrupsi demografi global yang tidak terelakkan.

Implikasi bagi pengembangan praktik di masa depan menuntut adanya audit kebijakan ketenagakerjaan yang lebih akomodatif terhadap skema pensiun bertahap dan pemanfaatan teknologi digital untuk menjembatani komunikasi lintas generasi. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris secara longitudinal guna mengukur dampak nyata dari implementasi peran mentor senior terhadap kinerja jangka panjang para suksesor di berbagai sektor industri. Selain itu, diperlukan kajian lebih mendalam mengenai pengaruh budaya lokal dalam membentuk persepsi terhadap pemimpin lansia, terutama dalam konteks organisasi di negara berkembang. Dengan penguatan kebijakan yang proaktif dan berbasis data, fenomena penuaan angkatan kerja dapat dioptimalkan menjadi keunggulan kompetitif yang mendukung ketangguhan organisasi dalam jangka panjang.

## **DFTAR REFERENSI**

- Baltes, B. B., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2021). *The psychology of aging and work: A review and recommendations for future research*. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 263–285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/workar/waab015>
- Barney, J. B., & Mackey, A. (2018). *Monopoly, riches, and resources: An analysis of the relationship between resource-based theory and the industrial organization views of competitive advantage*. *Journal of Management*, 44(6), 2259–2273. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206318774811>
- Bohlmann, C., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020). (2020). *Mentoring relationships at work: A self-regulatory perspective on the role of age*. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0249>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Can North American psychologists learn anything from thematic analysis?* *The Journal of Positive Psychology*, 16(6), 727–732. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1915021>
- Burmeister, A., Fasbender, U., & Deller, J. (2020). (2020). *Being perceived as a knowledge sender or receiver: A multistudy investigation of age-diverse knowledge transfer*. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 387–401. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0249>
- Burn et al., 2020. (2020). *Person-environment fit and proactive socialization: Reciprocal relationships in an academic environment*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103446>.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). *Sustainable careers: Towards a conceptual model*. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103446>
- Gratton & Scott, 2020. (2020). *The multi-stage life: New ways of working in the 100-year life*. *Human Resource Management International Digest*, 28(4), 21–23.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2020-0115>

- Intan Baiduri, Nabilatul Hasanah, Fadjar Maulana, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Gender dan Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(2), 179–204. <https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2.1782>
- Kooij, D. T. A. M. (2020). *The motivation and retirement of older workers: An age-congruence perspective*. *Work, Aging and Retirement*, 6(2), 65–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/workar/waaa007>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A., & P.-P. G. (2015). *Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement*. *Systematic Reviews*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Nafisatul, I., Wahyudi, A. K., Kurniadi, F., Hairunnisa, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 2(1), 39–54.
- North, M. S. (2019). (2019). *A gatekeeper's guide to the galaxy of older workers*. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 684(1), 176–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0002716219841354>
- Nur Lailatul Hidayah, Putri Ayu Andini, Algitama Wandana Putera, Sutri Anisa, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Peran Revolusi Teknologi Terhadap Budaya Organisasi Dan Interaksi Antar Karyawan Dalam Lingkungan Kerja. *Nian Tana Sikka : Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 2(1), 09–25. <https://doi.org/10.59603/niantanasikka.v2i1.236>
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). (2018). *Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies*. *Human Resource Management*. [https://doi.org/. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002](https://doi.org/.https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002)
- Pratama, A. S., Sari, S. M., Hj, M. F., Badwi, M., & Anshori, M. I. (2023). Pengaruh Artificial Intelligence, Big Data Dan Otomatisasi Terhadap Kinerja SDM Di Era Digital 2. Bagaimana Big Data mempengaruhi keputusan strategis terkait SDM oleh manajemen. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(4), 108–123.
- Rosita Pratiwi Junaidi, Fitria Agustina, Mohammad Abbas Sastrodiputro, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Implementasi Etika Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional Pada Kinerja Karyawan (Studi Literatur). *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (Jrime)*, 1(3), 282–304. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v1i3.464>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). *Leadership and generations at work: A critical review*. *Work, Aging and Retirement*, 4(1), 44–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/workar/way005>
- Snyder, H. (2019). *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Souza, M. T. D., Silva, M. D. D., & Carvalho, R. D. (2010). (2010). *Integrative review: What is it? How to do it?*. *Einstein (São Paulo)*, 8, 102–106. <https://doi.org/>

<https://doi.org/10.1590/S0104-11692010000300018>

Statistik., B. P. (2023). *Statistik penduduk lanjut usia 2023*. <https://doi.org/https://www.bps.go.id/id/publication/2023/12/29/49c836934c9c57d77d706509/statistik-penduduk-lanjut-usia-2023.html>

Taneva, S. K., & Arnold, J. (2018). *Thriving, surviving and performing in late career: A mixed-method study of pathways to successful aging in organizations*. *Journal of Career Development*, 45(2), 189–204. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0894845317730602>