

Strategi Manajemen Konflik dalam Tim Multigenerasi di Lingkungan Kerja

Gibson Manalu ^{1*}

^{1*} Program Studi Bisnis, Universitas Sains dan Teknologi Komputer, Semarang.

Corresponding Email: gibson.manalu@stekom.ac.id ^{1*}

Histori Artikel:

Dikirim 30 Desember 2024; Diterima dalam bentuk revisi 10 Januari 2024; Diterima 30 Januari 2025; Diterbitkan 10 Februari 2025. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Manalu, G. (2025). Strategi Manajemen Konflik dalam Tim Multigenerasi di Lingkungan Kerja. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1), 630–636. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3769>.

Abstrak

Penelitian mengenai manajemen konflik pada tim multigenerasi dilaksanakan berdasarkan fenomena meningkatnya keberagaman usia karyawan dalam suatu perusahaan. Studi bertujuan menganalisis: 1) faktor-faktor penyebab konflik dalam tim multigenerasi di lingkungan kerja, dan 2) strategi manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas kerja pada tim multigenerasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur. Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor-faktor penyebab konflik pada tim multigenerasi meliputi: perbedaan pola komunikasi, metode kerja, adaptasi teknologi, dan pengelolaan waktu. Strategi manajemen konflik yang dapat diterapkan mencakup: pengembangan komunikasi yang transparan antar karyawan multigenerasi, optimalisasi keunggulan masing-masing generasi, identifikasi keterbatasan setiap karyawan, serta penerapan kepemimpinan responsif dalam mengelola dinamika tim multigenerasi. Temuan penelitian memberikan landasan bagi pengembangan strategi pengelolaan konflik yang efektif pada lingkungan kerja dengan keragaman generasi.

Kata Kunci: Strategi; Manajemen; Konflik; Multigenerasi.

Abstract

Research on conflict management in multigenerational teams was conducted based on the phenomenon of increasing age diversity of employees in a company. This study aims to analyze: 1) factors causing conflict in multigenerational teams in the work environment, and 2) conflict management strategies to increase work productivity in multigenerational teams. The research method uses a descriptive qualitative approach through literature study. The analysis results show that the factors causing conflict in multigenerational teams include: differences in communication patterns, work methods, technology adaptation, and time management. Applicable conflict management strategies include: developing transparent communication between multigenerational employees, optimizing the advantages of each generation, identifying employee limitations, and implementing responsive leadership in managing multigenerational team dynamics. The research findings provide a foundation for developing effective conflict management strategies in work environments with generational diversity.

Keyword: Strategy; Management; Conflict; Multigeneration.

1. Pendahuluan

Konflik merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam lingkungan kerja, muncul sebagai akibat perbedaan pendapat, kepentingan, serta gagasan antar karyawan maupun antara atasan dan bawahan. Dinamika organisasi menunjukkan bahwa konflik telah menjadi bagian integral dalam interaksi kerja. Manifestasi konflik terwujud melalui perbedaan kepentingan, gaya kepemimpinan, dan kesenjangan komunikasi. Pengelolaan konflik yang tidak tepat berdampak pada penurunan produktivitas, semangat kerja, serta peningkatan stres karyawan. Konflik dalam organisasi termanifestasi pada berbagai tingkatan, mulai dari persoalan personal hingga antarbudaya (Darmawan, 2022). Permasalahan sederhana berpotensi berkembang menjadi konflik besar akibat ketidaksepakatan dalam proses penyelesaiannya. Lingkungan kerja menghadapi beragam sumber konflik, baik dari faktor personal maupun internal organisasi (Mardikaningsih *et al.*, 2023). Perkembangan era modern menunjukkan bahwa kesenjangan generasi dalam tim kerja menjadi pemicu konflik yang signifikan. Keberadaan tim multigenerasi, yang terdiri dari generasi *baby boomers*, generasi X, Y, hingga generasi Z, menciptakan tantangan dalam pengelolaan organisasi. Keragaman generasi dalam satu tim kerja menghadirkan variasi nilai dan kompetensi sesuai karakteristik usia. Setiap generasi membawa nilai dan keunikan tersendiri yang memengaruhi dinamika kerja. Kesenjangan keterampilan teknologi antar generasi menjadi salah satu sumber konflik. Generasi *baby boomers* dan generasi X cenderung memilih komunikasi melalui telepon, sedangkan generasi X, Y, dan Z lebih mengutamakan *email* dan media sosial. Perbedaan preferensi komunikasi tersebut menciptakan hambatan dalam interaksi kerja (Jannah *et al.*, 2024). Penanganan konflik yang tidak efektif berpotensi menciptakan permasalahan berkelanjutan dalam lingkungan kerja. Konflik berkepanjangan dalam tim multigenerasi dapat meningkatkan tingkat *turnover* karyawan. Perumusan strategi manajemen konflik menjadi kebutuhan mendasar untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian mengajukan dua rumusan masalah: 1) faktor-faktor penyebab konflik dalam tim multigenerasi di lingkungan kerja, dan 2) strategi manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas kerja tim multigenerasi. Penelitian bertujuan mengidentifikasi faktor penyebab konflik serta merumuskan strategi manajemen konflik dalam tim multigenerasi untuk peningkatan produktivitas kerja.

Manajemen menurut G.R Terry ialah suatu proses yang khas dan terdiri dari beragam tindakan berikut: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengawasi yang dilakukan untuk menentukan dan meraih tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya melalui pemanfaatan SDM. Sementara konflik oleh Clinton F Flink diartikan sebagai suatu relasi psikologis yang antagonis yang berkenaan dengan adanya tujuan yang tidak bisa disesuaikan, atau adanya sikap emosi yang bermusuhan atau bahkan adanya struktur nilai yang tidak sama. Konflik juga diartikan sebagai adanya ketidakseragaman sikap serta pandangan dan tidak adanya sifat untuk menerima orang lain (Fadhillah, 2024). Maka, Wirawan mendefinisikan manajemen konflik sebagai suatu proses yang melibatkan pihak ketiga untuk bisa merumuskan strategi konflik guna mengendalikan konflik itu agar dapat meraih hasil yang dikehendaki (Kusworo, 2019). Marc Howard Ross merumuskan strategi konflik sebagai suatu langkah-langkah yang ditempuh oleh seseorang yang dalam hal ini ialah pihak ketiga demi memberikan jalan atau arah atau mengendalikan suatu pertikaian menuju penyelesaian masalah yang baik. Manajemen konflik dapat dilakukan dengan turut upaya mandiri atau secara kolaboratif merumuskan pemecahan masalah (Pitriani & Deca, 2024). Manajemen konflik diartikan sebagai suatu usaha perencanaan guna mengatasi beragam keadaan yang tidak "sehat" yang muncul pada seseorang atau suatu komunitas. Perencanaan tersebut dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan guna membantu percepatan terjadinya konflik atau masalah tersebut (Tanur *et al.*, 2023). Sementara Robbins memandang bahwa manajemen konflik merupakan suatu perbuatan yang konstruktif serta terencana dan terorganisir dengan tujuan untuk meredakan konflik sampai tuntas. Perihal kemampuan untuk memanajemen konflik merupakan hal yang penting yang dimulai dari melakukan identifikasi terlebih dahulu ada konflik tersebut (Khovivah *et al.*, 2024). Menurut Kupperschmidt, bahwa generasi merupakan sekumpulan orang yang mempunyai tahun lahir, usia, tempat bahkan pengalaman (historis) yang sama atau serupa (Hermawati & Kurniawan, 2021).

RESEARCH ARTICLE

Sementara tenaga kerja atau karyawan multigenerasi ialah personel yang terdiri dari orang-orang yang berbeda generasi atau keragaman usia. Dalam lingkup lapangan kerja dewasa ini, adanya karyawan yang multigenerasi sudah merupakan hal yang umum bahkan terdapat empat sampai dengan 5 generasi berbeda (Boatman, tanpa tahun). Tim kerja multigenerasi merupakan sekumpulan pekerja yang memiliki kesenjangan usia, terdapat beberapa generasi yakni generasi *baby boomers* (lahir 1946-1964) yang memiliki karakteristik berorientasi pada pencapaian, kompetitif, dan fokus pada karir. Generasi X (lahir 1965-1976) yang cenderung mandiri, terobsesi pada *work life balance*, memiliki banyak ide, dan mudah beradaptasi. Generasi Y atau *millennial* (lahir 1977-1994) yang memiliki kepercayaan diri tinggi, ambisius, dan adaptif terhadap teknologi. Generasi Z (lahir 1995-2012) yang sangat menguasai teknologi, cepat belajar, mudah bersosialisasi, dan menyukai tantangan serta perusahaan *start-up*. Terakhir, generasi *alpha* (lahir 2012-2025) yang sangat melek internet dan terbiasa dengan kemudahan teknologi (Binus, 2021). Tenner dan Detoro mendefinisikan tim kerja sebagai bentuk kerja sama dari suatu tim yakni kumpulan orang yang bekerja secara bersama-sama guna meraih tujuan bersama, sebab menyadari akan mudah untuk mendapatkan tujuan itu apabila bersama-sama dalam suatu tim kerja dari pada seorang diri (Fitri *et al.*, 2022). Sedarmayanti memandang lingkungan kerja sebagai tempat yang menjadi ruang bagi orang-orang untuk bekerja, dan dilengkapi dengan berbagai fasilitas maupun sarana prasarana untuk mendukung tujuan dari suatu pekerjaan tersebut. Sedangkan Mangkunegara mendefinisikannya sebagai seluruh aspek fisik kerja maupun aturan serta psikologis kerja yang dapat memberikan pengaruh terhadap pencapaian visi misi pekerjaan (Lestary & Harmon, 2017).

2. Metode Penelitian

Penelitian manajemen konflik terhadap tim multigenerasi merupakan bagian dari ranah manajemen sumber daya manusia yang bertujuan mengetahui manajemen serta pengelolaan konflik dalam lingkungan kerja. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Boyd, Westfall dan Stasch, penelitian kualitatif deskriptif merupakan tipe penelitian untuk mendapatkan deskripsi yang akurat dan terperinci dari suatu fenomena, yang mana fenomena tersebut ialah tim multigenerasi di lingkungan kerja (Alfatih, 2017). Perolehan data sepenuhnya menggunakan teknik kepustakaan atau *library research* dengan data utama bertumpu pada data primer yakni data-data dari telaah buku, jurnal, maupun dokumen-dokumen yang sesuai dengan masalah penelitian. Teknik analisis data dilaksanakan dengan metode analisis kualitatif deskriptif untuk menganalisis, memaparkan serta merangkas data-data dari sumber sekunder yang diperoleh, kemudian data digunakan untuk menjawab masalah penelitian yang diajukan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

3.1.1 Faktor-Faktor Penyebab Konflik Dalam Tim Multigenerasi Di Lingkungan Kerja

Tantangan dan polemik merupakan bagian tak terpisahkan dari dunia kerja sebagai akibat beragamnya pendapat antar pekerja atau antara pekerja dan atasan. Hal tersebut perlu diurai dengan bijak karena berpengaruh pada kesuksesan perusahaan. Solong menekankan bahwa sumber daya manusia merupakan aset berharga dan modal utama perusahaan (Solong, 2020). SDM memiliki peran krusial dalam mewujudkan visi misi perusahaan, terutama dalam kemampuan bertahan dan merespon tantangan (Hidayatuloh, 2022). Komunikasi menjadi faktor utama pencapaian tujuan perusahaan. Komunikasi efektif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meliputi interaksi dan pertukaran informasi antar individu. Namun beberapa perusahaan menghadapi masalah komunikasi, terutama pada tim kerja multigenerasi, karena adanya perbedaan cara berkomunikasi, pola pemikiran, dan nilai-nilai yang dianut. Generasi senior seperti Baby Boomers dan Generasi X cenderung akrab dengan pola komunikasi

RESEARCH ARTICLE

formal dan hierarkis, sementara generasi muda seperti Generasi Y, Z, dan Alpha lebih nyaman dengan komunikasi berbasis teknologi dan fleksibel. Selain perbedaan pola komunikasi, faktor lain yang sering menjadi sumber konflik adalah perbedaan gaya dalam menyikapi persoalan di lingkungan kerja. Generasi senior lebih menekankan pada aspek stabilitas dan ketataan prosedur, sedangkan generasi muda lebih mengedepankan inovasi dalam penyelesaian masalah. Generasi Alpha dan Z yang lekat dengan teknologi mencerminkan sikap inovatif dan bertumpu pada keahlian teknologi, menyukai tantangan dan fleksibilitas kerja. Generasi X lebih fokus pada keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, sementara Baby Boomers yang telah memiliki pengalaman kerja luas lebih menekankan pada kesetiaan dan ketekunan kerja. Potensi konflik semakin meningkat ketika terjadi benturan cara pandang terhadap nilai, motivasi, dan gaya kerja yang menjadi ciri khas masing-masing generasi.

Generasi muda yang ambisius dan menyukai tantangan berisiko mengalami ketegangan dengan Generasi X yang lebih mementingkan keseimbangan kerja-pribadi, terutama ketika generasi muda menuntut perubahan cepat. Demikian pula, sifat otoritatif generasi senior dapat berbenturan dengan generasi muda yang tidak selalu menerima sistem hierarki. Faktor-faktor utama penyebab konflik dalam tim multigenerasi meliputi perbedaan gaya komunikasi, nilai dan prioritas kerja, cara kerja, adaptasi teknologi, dan manajemen waktu. Generasi senior cenderung lebih formal dan terstruktur dalam bekerja, sementara generasi muda lebih menyukai pendekatan digital dan fleksibel. Perbedaan nilai kerja juga terlihat dimana generasi senior menghargai stabilitas dan loyalitas, sedangkan generasi muda lebih mengutamakan fleksibilitas dan perubahan. Dalam hal teknologi, generasi muda yang lebih mahir seringkali berbenturan dengan generasi senior yang membutuhkan waktu lebih lama untuk beradaptasi. Konflik-konflik ini merupakan hal yang tidak dapat dihindari mengingat banyaknya perbedaan antar generasi. Jika dibiarkan berkelanjutan, konflik dapat mengganggu kinerja karyawan dan mempengaruhi pencapaian visi misi perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan manajemen konflik yang efektif dalam mengelola tim kerja multigenerasi di lingkungan kerja.

3.1.2 Strategi Manajemen Konflik Dalam Tim Kerja Multigenerasi Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja

Dewasa ini, di banyak perusahaan terdapat berbagai karyawan yang terhimpun dalam satu tim kerja dengan usia-usia yang relatif bertaut jauh satu sama lain atau yang disebut dengan multigenerasi. Di antara perusahaan-perusahaan yang dihimpun dalam banyak penelitian lainnya seperti:

Tabel 1. Data Karyawan Multigenerasi di Service Departement PT United Tractors Site LJN

Generasi	Jumlah
Generasi X	3 Orang
Generasi Y	9 Orang
Generasi z	21 Orang
Jumlah	33 Orang

Penelitian yang dilakukan oleh (Verdina & Wediawati, 2024) di atas mengemukakan bahwa adanya karyawan yang multigenerasi pada PT United Tractors Site akan menciptakan peluang terciptanya kesenjangan yang akan berdampak pada kualitas fungsi karyawan sehari-hari.

Tabel 2. Data Karyawan Multigenerasi di PT Nusantara Turbin

Kelompok Usia	Jumlah
Usia 25 tahun	29 orang (14,6%)
Usia 26 sampai 35 tahun	82 orang (41,2%)
Usia 36 sampai 46 tahun	25 orang (12,6%)
Usia 46 sampai 55 tahun	5 orang (2,5%)

RESEARCH ARTICLE

Pada dua data yang dihimpun di atas merupakan salah satu contoh data di antara banyaknya data serupa tentang karyawan multigenerasi yang terhimpun dalam satu lingkungan kerja. Telah diuraikan pada pembahasan sebelumnya bahwa akan senantiasa muncul potensi-potensi konflik yang disebabkan beragam faktor antara karyawan multigenerasi dalam suatu lingkungan kerja. Apabila konflik tersebut tidak diselesaikan dengan bijak, maka akan mempengaruhi kualitas produksi suatu perusahaan, sebab sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang berpengaruh fundamental atas eksistensi suatu perusahaan. Oleh sebab itu, perlu dirumuskan strategi manajemen konflik terhadap tim kerja multigenerasi untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dalam fenomena berkumpulnya karyawan-karyawan multigenerasi pada suatu lingkungan kerja, pengelolaan konflik yang efektif yang dapat menjadi strategi pemecahan masalah dalam meningkatkan produktivitas ialah membangun komunikasi yang lebih baik, lebih sehat, serta lebih transparan antara sesama karyawan multigenerasi. Komunikasi yang dimaksud dapat tercipta melalui diskusi rutin yang memungkinkan tiap karyawan, baik generasi senior maupun junior, untuk dapat bertukar pendapat serta mengurai masalah-masalah melalui diskusi. Strategi lainnya ialah membangun pemahaman serta kesadaran akan ciri khas masing-masing generasi. Dalam tim kerja yang terdiri atas multigenerasi, setiap generasi akan hadir bekerja dengan membawa ciri khas dan karakteristik masing-masing yang unik. Misalnya, generasi tua dan senior merupakan karyawan yang lebih banyak pengalamannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan cara-cara tradisional dan terstruktur. Sementara itu, generasi muda akan lebih mengedepankan inovasi. Oleh sebab itu, alih-alih merasa tidak nyaman dengan karakteristik antargenerasi, para karyawan seharusnya memanfaatkan kelebihan masing-masing untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Selain itu, dengan mengenali kekurangan masing-masing karyawan, maka antarkaryawan akan lebih mudah untuk saling berkolaborasi dan saling mendukung. Perlu pula ada pemimpin yang bijak dalam menyikapi tim multigenerasi. Pemimpin harus dapat memahami adanya perbedaan antargenerasi sehingga dapat bertindak untuk memperkuat hubungan antarkaryawan.

3.2 Pembahasan

Dalam lingkungan kerja, konflik antar generasi dalam tim multigenerasi sering terjadi sebagai akibat dari perbedaan gaya komunikasi, nilai, prioritas, serta cara kerja. Perbedaan gaya komunikasi antara generasi yang lebih tua, seperti Baby Boomers dan X, yang lebih menyukai komunikasi formal dan hierarkis, dengan generasi yang lebih muda seperti Y, Z, dan Alpha yang lebih terbiasa dengan komunikasi berbasis teknologi, sering kali menyebabkan kesalahpahaman dan ketegangan. Hal ini sejalan dengan temuan Jannah *et al.* (2024), yang menunjukkan bahwa kesenjangan dalam cara berkomunikasi dapat memperburuk hubungan antar anggota tim. Selain itu, perbedaan nilai dan prioritas kerja juga menjadi sumber konflik yang signifikan. Generasi yang lebih tua cenderung menghargai stabilitas dan loyalitas terhadap perusahaan, sementara generasi yang lebih muda mengutamakan fleksibilitas, inovasi, dan kesempatan untuk berkembang (Boatman, tanpa tahun). Perbedaan ini berpotensi menimbulkan ketegangan dalam tim, terutama jika ekspektasi terhadap pekerjaan tidak dipahami dengan baik antar generasi. Selain itu, perbedaan dalam cara bekerja juga berkontribusi pada timbulnya konflik. Generasi yang lebih tua cenderung lebih suka metode kerja yang terstruktur dan terorganisir, sementara generasi muda lebih terbuka terhadap pendekatan yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi (Darmawan, 2022). Kesenjangan dalam keterampilan teknologi antara generasi muda yang lebih cepat beradaptasi dengan teknologi baru dan generasi yang lebih tua yang cenderung merasa kesulitan dalam mengaplikasikan teknologi terbaru semakin memperburuk ketegangan di tempat kerja (Hasyim *et al.*, 2023). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengimplementasikan strategi manajemen konflik yang efektif untuk mengatasi ketegangan ini. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah meningkatkan komunikasi antar generasi melalui penggunaan teknologi yang dapat diakses oleh semua anggota tim, seperti platform kolaborasi online, serta melakukan diskusi rutin untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama (Pitriani & Deca, 2024). Selain itu, membangun pemahaman yang lebih baik tentang perbedaan karakteristik antar generasi juga sangat penting. Setiap generasi membawa keahlian dan pandangan yang unik, yang seharusnya dihargai dan dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja tim. Solong (2020) menyarankan bahwa perusahaan perlu menyediakan pelatihan yang berfokus pada pentingnya kerja

RESEARCH ARTICLE

sama antar generasi untuk mengoptimalkan keberagaman ini. Fleksibilitas dalam gaya kerja juga perlu diberikan untuk mengakomodasi kebutuhan setiap generasi, seperti memberikan kebebasan bagi generasi muda untuk bekerja dengan cara yang lebih fleksibel atau lebih berorientasi pada teknologi, sementara tetap memberikan struktur bagi generasi yang lebih tua yang lebih nyaman dengan prosedur yang telah ada (Hermawati & Kurniawan, 2021). Selain itu, pelatihan teknologi yang tepat bagi generasi yang lebih tua akan membantu mereka beradaptasi dengan perangkat baru, mengurangi ketegangan yang muncul akibat ketidaktahuan teknologi, dan meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam pekerjaan berbasis teknologi (Verdina & Wediawati, 2024). Kepemimpinan yang bijaksana juga memainkan peran penting dalam mengelola konflik dalam tim multigenerasi. Pemimpin yang mampu memahami dan menghargai perbedaan antar generasi dapat menciptakan suasana kerja yang inklusif dan mendorong kerjasama yang lebih baik antar anggota tim. Sebagaimana diungkapkan oleh Fitri *et al.* (2022), pemimpin harus dapat bertindak sebagai mediator dalam menyelesaikan konflik dan memastikan bahwa semua suara didengar dengan adil. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, perusahaan tidak hanya akan mengurangi konflik, tetapi juga meningkatkan produktivitas kerja dan mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif, karena keberagaman antar generasi dapat dimanfaatkan untuk memperkaya ide dan inovasi dalam tim.

4. Kesimpulan dan Saran

Beberapa faktor penyebab konflik dalam tim multigenerasi di lingkungan kerja meliputi perbedaan dalam pola gaya komunikasi, cara bekerja, menyiapkan tantangan teknologi, serta manajemen terhadap waktu. Perbedaan-perbedaan ini dapat menimbulkan ketegangan antar generasi yang berdampak pada efektivitas tim. Untuk itu, strategi manajemen konflik yang efektif perlu diterapkan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam tim multigenerasi. Salah satu strategi utama adalah membangun komunikasi yang lebih baik, sehat, dan transparan antar anggota tim. Selain itu, penting bagi karyawan untuk memanfaatkan kelebihan masing-masing guna meningkatkan produktivitas perusahaan, serta mengenali kekurangan yang ada untuk saling mendukung dalam bekerja. Peran pemimpin yang responsif dan bijak juga sangat krusial dalam memahami tantangan yang dihadapi oleh tim multigenerasi dan menciptakan suasana kerja yang harmonis. Adapun saran yang dapat diberikan kepada pemimpin perusahaan adalah untuk senantiasa memberikan arahan, masukan, dan kebijakan yang mampu mengelola keberagaman usia karyawan dengan baik. Pemimpin diharapkan dapat mengadopsi gaya kepemimpinan yang inklusif dan adaptif, sehingga keberagaman ini dapat dijadikan kekuatan untuk mendorong produktivitas perusahaan.

5. Referensi

- Alfatih, A. (2017). Pedoman Mudah Melaksanakan Penelitian Deskriptif Kualitatif.
- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi Yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 260-266. Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi Yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 260-266.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Retnowati, E., Masithoh, N., & Ernawati, E. (2023). Dinamika Manajemen Konflik Di Lingkungan Kerja. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(4), 147-158. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i4.366>.

RESEARCH ARTICLE

- Deca, D., & Pitriani, H. (2024). Manajemen Konflik dalam Sebuah Organisasi. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(3), 331-336. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.355>.
- Fitri, A., Alfahira, N., & Hayati, F. (2022). Membangun kerja sama tim dalam perilaku organisasi. *MUDABBIR Journal Reserch and Education Studies*, 2(2), 103-109. <https://doi.org/10.56832/mudabbir.v2i2.252>.
- Hasyim, M. A. N., Hidayat, S., & Hutama, F. R. (2023). Analisis Pengaruh Kesenjangan Generasi terhadap Kualitas Kerja Karyawan di dalam Perusahaan. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia*, 5(3).
- Hermawati, R. D., Wijaya, I. N. S., & Kurniawan, E. B. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Generasi Y Dan Z Dalam Memilih Perumahan Di Kota Kediri. *Planning for Urban Region and Environment Journal (PURE)*, 10(4), 161-168.
- Hidayatuloh, M. S., Sudarwati, S., & Pawenang, S. (2022). Kinerja karyawan ditinjau dari pengembangan sumber daya manusia, teknologi informasi, dan promosi jabatan. *JURNAL MANAJEMEN*, 14(1), 103-110.
- Jannah, M., Ritonga, N. D. A., & Farhan, M. (2024). Tantangan komunikasi antar-generasi dalam lingkungan kerja organisasi modern. *SABER: Jurnal Teknik Informatika, Sains dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 70-81. <https://doi.org/10.59841/saber.v2i1.648>.
- Khovivah, W. V., Sholehah, M., Saleh, M. A., & Jamilah, A. U. (2024). Definisi Konflik dan Pentingnya Manajemen Konflik dalam Pendidikan. *MASMAN Master Manajemen*, 2(4), 40-51. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i4.566>.
- Kusworo, K. (2019). Manajemen Konflik dan Perubahan dalam Organisasi. *Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi*.
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 94-103.
- Solong, H. A. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas*. Deepublish.
- Sukaesih, E. (2020). *Strategi Optimalisasi Manajemen Pengetahuan Berbasis Multi-Generasi Karyawan dalam Upaya Meningkatkan Modal Intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat* (Doctoral dissertation, PERPUSTAKAAN PASCASARJANA).
- Tanur, D., Razita, M. N., & Rangratu, O. (2023). Manajemen Konflik dan Upaya Penanganan Konflik dalam Organisasi Pendidikan di Sekolah. *Inspirasi Dunia: Jurnal Riset Pendidikan dan Bahasa*, 2(3), 206-218. <https://doi.org/10.58192/insdun.v2i3.1039>.
- Verdina, V., & Wediawati, T. (2023). Pengaruh Multi Generasi Karyawan terhadap Pola Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan Service Department di PT United Tractors Site Loa Janan). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 507-518.
- Wedana, N. M. A. (2022). *PERBEDAAN KEPUASAN KERJA PADA GENERASI BABY BOOMER, GENERASI X, DAN GENERASI Y DI PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI* (Doctoral dissertation, Universitas Katholik Soegijapranata Semarang).