

## 12

# Harmoni Mozaik Lintas Generasi: Mengurai Keragaman, Menuju Keselarasan di Tempat Kerja

*Robertus Landung Eko Prihatmoko & Alice Whita Savira*

### Pendahuluan

Salah satu perubahan paling signifikan dalam dunia kerja adalah meningkatnya keragaman generasi dalam lingkungan profesional. Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia mencatat bahwa pada 2023, Generasi Z (lahir 1997-2012) merupakan 27,94% dari total angkatan kerja 147,71 juta, sementara Generasi Y (lahir 1981-1996) sebesar 38,24%, dan Generasi X (lahir 1965-1980) sebesar 23,53%. Fenomena ini menghadirkan tantangan sekaligus peluang bagi organisasi. Tantangannya terletak pada bagaimana menyatukan individu-individu dengan karakteristik, nilai, dan gaya kerja yang berbeda-beda. Generasi X, yang tumbuh di era pra-digital, cenderung lebih menghargai otonomi, mandiri, cenderung individualistik, dan memiliki perhatian pada keseimbangan kerja-hidup (Honjo, 2020; Strauss & Howe, dalam Bako, 2018; Tometto dkk., 2022). Generasi Y, atau Milenial, yang akrab dengan teknologi dan informasi, cenderung lebih kolektif, berorientasi pada tim, dan pencapaian (Vizcaya-Moreno dkk., 2020; Tometto

dkk., 2022). Sementara itu, Generasi Z, yang lahir di era digital, cenderung sangat terampil dalam teknologi dan memiliki kepedulian sosial yang tinggi (Vizcaya-Moreno dkk., 2020).

Pendekatan Psikologi Berhampiran Budaya yang dikemukakan oleh Supratiknya (2024) menekankan bahwa "manusia sebagai makhluk yang memiliki tiga dimensi keberadaan yang tak dapat saling dipisahkan demi memperoleh pemahaman tentang tingkah laku manusia secara utuh" (hlm. 148). Tiga dimensi tersebut meliputi manusia sebagai makhluk hidup yang digerakkan oleh dorongan dan kepentingan, makhluk yang melakukan pertukaran dengan lingkungan untuk memenuhi kepentingannya, dan makhluk yang menggunakan bahasa atau sistem tanda untuk mewujudkan perilaku dan memenuhi kepentingannya. Merujuk pada hal tersebut, masing-masing generasi tumbuh dan berkembang melalui interaksi dengan lingkungannya masing-masing pada zamannya. Hal ini dapat memberikan perspektif dan pengalaman yang berbeda-beda, yang pada gilirannya dapat memicu inovasi dan kreativitas pada dinamika keberagaman generasi di tempat kerja. Dampaknya, keberagaman generasi juga dapat menjadi peluang untuk meningkatkan inovasi, kreativitas, dan keunggulan kompetitif.

Psikologi Berhampiran Budaya, sebagaimana dijelaskan oleh Supratiknya (2023), menekankan pada pentingnya memahami "subjektivitas dan kemampuan *agency* sang pribadi" (hlm. 105) di tengah konteks sosial dan budaya yang dinamis. Dengan demikian, pendekatan ini dapat mendorong terciptanya manusia Indonesia yang lebih terbuka terhadap keberagaman dan mampu

“bertindak kritis mengikuti suara hatinya yang murni didasarkan pada nilai-nilai fundamental” (hlm. 94). Hal ini sejalan dengan tujuan Psikologi Kritis Martin-Baro, yaitu membantu “lahirnya jenis subjektivitas yang menjadikan masyarakat mampu memaknai dan menanggapi dunia nyata secara kreatif” (hlm. 85). Psikologi Berhampiran Budaya tidak hanya mengakui peran penting budaya dalam membentuk subjek, tetapi juga menekankan kapasitas individu untuk bertindak dan membentuk praktik-praktik sosial yang lebih adil dan relevan. Oleh karena itu, memahami dan mengelola keberagaman, termasuk keberagaman generasi, bukanlah sebuah pilihan, melainkan sebuah keharusan bagi organisasi agar tindakan dan praktik individu di tempat kerja tetap relevan, optimal, dan berdaya saing di era modern ini.

Keragaman generasi di tempat kerja adalah sebuah realitas yang tak terhindarkan di era modern ini. Tantangan dalam menyatukan individu-individu dengan latar belakang dan nilai yang berbeda memang nyata, namun potensi sinergi yang ditawarkannya jauh lebih besar. Studi McKinsey & Company (2022) telah menunjukkan bahwa keberagaman generasi, jika dikelola dengan baik, dapat menjadi kunci peningkatan produktivitas dan keunggulan kompetitif.

Namun, untuk mencapai potensi tersebut, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang karakteristik unik setiap generasi, serta bagaimana perbedaan-perbedaan ini dapat memicu konflik atau justru menciptakan sinergi. Oleh karena itu, dalam bagian selanjutnya, narasi-narasi yang dibangun melalui telaah literatur akan mengkaji lebih dalam mengenai karakteristik masing-masing generasi, potensi sinergi dan konflik yang mungkin timbul, serta implikasi teoretis dan praktisnya

dalam konteks Psikologi Industri dan Organisasi. Dengan memahami kompleksitas dinamika antargenerasi ini, wacana-wacana yang muncul dapat merajut harmoni dalam mozaik lintas generasi, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan produktif bagi semua.

### **Karakteristik Unik Setiap Generasi**

Dalam perspektif sosiologis, generasi adalah sekelompok individu yang lahir dalam periode tahun lahir yang sama, dalam sejarah situasi ekonomi, konteks, dan proses sosial budaya yang sama, berbagi kejadian yang sama, dan oleh karenanya mengembangkan karakteristik pola pikir, nilai, dan pengalaman yang sama (Lyons & Kuron, 2014, dalam Bhayana 2021; Kopperschimdt, 2000, dalam Burton dkk., 2019; Parry & Urwin, 2011).

Memahami karakteristik tiap generasi adalah kunci untuk mengelola keberagaman ini. Generasi X, yang lahir antara tahun 1965 dan 1980, dikenal sebagai generasi yang pekerja keras, mandiri dan pragmatis (Strauss & Howe, dalam Bako, 2018). Mereka menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (Honjo, 2020). Hal ini tercermin dari nilai-nilai yang mereka anggap penting terkait tempat kerja, seperti rasa kepemilikan, otonomi, fleksibilitas, dan keamanan (Tulgan, 1995, dalam Bako, 2018). Namun, pengalaman menghadapi resesi ekonomi dan ketidakpastian pekerjaan di awal karir mereka (Babic, 2020) membentuk mereka menjadi individualis dan cenderung skeptis terhadap otoritas dan serta kurang patuh pada aturan yang dianggap menghambat otonomi mereka (Tometto dkk., 2022).

Generasi Y, atau milenial (lahir antara tahun 1981 dan 1996), sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka adalah generasi yang tumbuh bersama teknologi, menjadikan mereka mahir dalam pemanfaatannya. Selain itu, generasi ini merupakan angkatan kerja yang paling terdidik karena adanya dorongan dari orang tua untuk mempersiapkan diri menghadapi dunia kerja (Lancaster & Stillman, 2009, dalam Bako, 2018). Milenial cenderung lebih kolektifis di mana hal ini ditunjukkan dengan orientasi tim yang kuat, menghargai kolaborasi, dan berorientasi pada kepentingan bersama (Babic, 2020; Tometto dkk., 2022). Generasi ini dianggap lugas, terbuka, jujur, dan tidak rumit (Twenge, 2006 dalam Bako 2018). Mereka lebih terbuka terhadap perubahan dan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap isu-isu sosial, termasuk penuaan (*aging*) (Geyer, 2020).

Generasi Z, yang lahir setelah tahun 1997-2002, adalah generasi *digital native*. Mereka lahir dan besar di era teknologi yang semakin canggih, sehingga memiliki kemampuan digital yang mumpuni namun membuatnya cenderung praktis dan menjadi individualis (Levine & Dean, 2012, dalam Bako, 2018; Gardner & Davis, 2013, dalam Bako, 2018). Generasi ini sangat peduli terhadap isu-isu sosial dan lingkungan, dan memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap aturan dan norma sosial (Tometto dkk., 2022). Mereka juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap tempat kerja, menginginkan lingkungan yang inklusif, fleksibel, dan berdampak positif bagi masyarakat. Selain itu, Generasi Z juga lebih nyaman dan cenderung lebih menerima orang-orang yang berbeda dengan mereka, menunjukkan keterbukaan dan toleransi yang tinggi terhadap keberagaman (Gardner & Davis, 2013, dalam Bako, 2018).

## **Potensi Sinergi dan Konflik Antargenerasi: Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi**

Keberagaman generasi di tempat kerja, layaknya sebuah mozaik, menawarkan potensi sinergi yang kaya sekaligus tantangan konflik yang kompleks. Setiap generasi, dari Generasi X yang berpengalaman hingga Generasi Z yang melek teknologi, membawa kekuatan unik yang dapat saling melengkapi. Namun, perbedaan nilai, gaya kerja, dan persepsi dapat memicu konflik yang menghambat kolaborasi. Dalam perspektif Psikologi Industri dan Organisasi, memahami dinamika antargenerasi ini menjadi krusial untuk memaksimalkan potensi sinergi dan mengatasi konflik yang mungkin timbul. Melalui kajian ini, kita akan menggali lebih dalam mengenai potensi sinergi antargenerasi, potensi konflik berdasarkan perspektif teori tertentu, serta implikasi teoretis dan praktisnya dalam konteks organisasi. Berikut di bawah ini dijelaskan mengenai beberapa kemungkinan yang mungkin muncul dalam keberagaman generasi di tempat kerja:

1. Sinergi dalam Keberagaman: Kekuatan yang Tersembunyi

Gagasan tentang sinergi dalam keberagaman generasi di tempat kerja menekankan potensi positif dari keragaman ini. Generasi X, ditempa oleh pengalaman dan kebijaksanaan, dapat berperan sebagai mentor yang berharga bagi generasi muda. Keterampilan interpersonal mereka yang terasah, kemampuan pemecahan masalah yang teruji, dan pengetahuan mendalam tentang seluk-beluk industri dapat menjadi aset tak ternilai

bagi pengembangan karir generasi berikutnya (Gursoy dkk., 2013). Di sisi lain, Generasi Y, atau Milenial, yang tumbuh di era teknologi dan informasi, memiliki keunggulan dalam adaptabilitas dan inovasi. Mereka adalah katalisator transformasi digital, mendorong organisasi untuk merangkul teknologi baru dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat (Costanza dkk., 2012). Sementara itu, Generasi Z, yang lahir di era digital, telah terbiasa dengan teknologi yang telah menjadi bagian integral dari kehidupan mereka. Kecakapan digital mereka yang tinggi, semangat untuk belajar, dan idealisme yang kuat dapat mendorong inovasi dan perubahan sosial yang positif, khususnya dalam konteks di mana teknologi semakin memengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia kerja (Braidotti, 2013; Teo, 2017).

Program *mentoring* lintas generasi dapat menjadi wadah yang efektif untuk transfer pengetahuan dan pengalaman. Generasi X dapat berbagi pengetahuan dan keahlian mereka yang telah teruji waktu, sementara Generasi Y dan Z dapat memperkenalkan perspektif baru dan solusi inovatif. Kolaborasi dalam tim lintas generasi juga dapat menghasilkan ide-ide kreatif dan solusi yang lebih komprehensif, karena setiap generasi membawa sudut pandang yang berbeda.

## 2. Teori Identitas Sosial: Memahami Dinamika Identitas dalam Konflik Antargenerasi

Teori identitas sosial (Tajfel & Turner, 1986) memberikan kerangka yang berguna untuk

memahami dinamika konflik berbasis identitas. Teori ini menyatakan bahwa individu cenderung mengidentifikasi diri mereka dengan kelompok sosial tertentu, dan identitas kelompok ini memainkan peran penting dalam membentuk persepsi, sikap, dan perilaku mereka. Dalam konteks konflik antargenerasi, individu dari generasi yang berbeda mungkin memiliki identitas kelompok yang kuat, yang dapat menyebabkan mereka melihat anggota kelompok lain secara negatif dan menganggap kelompok mereka sendiri lebih superior. Hal ini dapat memicu perilaku diskriminatif dan menghambat kolaborasi yang efektif.

### 3. Teori Perbandingan Sosial: Mengapa Perbandingan Antargenerasi Memicu Konflik

Teori perbandingan sosial (Festinger, 1954) juga dapat menjelaskan mengapa konflik antargenerasi dapat terjadi. Teori ini menyatakan bahwa individu memiliki kecenderungan untuk membandingkan diri mereka dengan orang lain, terutama dengan mereka yang dianggap serupa. Dalam konteks tempat kerja, perbandingan ini dapat terjadi antargenerasi, di mana individu dari satu generasi membandingkan diri mereka dengan individu dari generasi lain dalam hal kinerja, gaji, atau kesempatan karir. Perbandingan yang tidak menguntungkan dapat memicu perasaan ketidakadilan dan kecemburuan, yang pada gilirannya dapat memicu konflik.



4. Teori Ekuitas: Keadilan sebagai Kunci Harmoni Antargenerasi

Teori ekuitas (Adams, 1965) juga relevan dalam memahami konflik antargenerasi. Teori ini menyatakan bahwa individu merasa puas dan termotivasi ketika mereka merasa bahwa perbandingan antara kontribusi mereka (input) dan hasil yang mereka terima (output) seimbang dengan perbandingan yang sama pada orang lain. Dalam konteks konflik antargenerasi, ketidakseimbangan yang dirasakan dalam perbandingan ini dapat memicu perasaan ketidakadilan dan ketidakpuasan, yang pada gilirannya dapat merusak harmoni di tempat kerja.

5. Teori Agensi: Memahami Peran Agensi Individu dalam Konflik Antargenerasi

Teori agensi (Eisenhardt, 1989) dapat membantu memahami peran agensi individu dalam konflik antargenerasi. Teori ini menekankan pentingnya kepentingan pribadi dan rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks konflik antargenerasi, individu dari generasi yang berbeda mungkin memiliki kepentingan pribadi yang berbeda, yang dapat menyebabkan mereka bertindak dengan cara yang bertentangan satu sama lain. Misalnya, generasi muda mungkin lebih tertarik pada pengembangan karir dan fleksibilitas, sementara generasi tua mungkin lebih mementingkan stabilitas dan keamanan.

6. Teori Atribusi: Mengapa Kita Sering Salah Menilai Perilaku Generasi Lain

Teori atribusi (Kelley, 1967) dapat menjelaskan mengapa konflik antargenerasi sering kali muncul akibat kesalahan atribusi. Teori ini menyatakan bahwa individu cenderung membuat atribusi, atau penjelasan, tentang perilaku mereka sendiri dan orang lain. Dalam konteks konflik antargenerasi, individu dari satu generasi mungkin membuat atribusi yang tidak akurat tentang perilaku generasi lain, yang didasarkan pada stereotip dan prasangka. Misalnya, generasi tua mungkin mengaitkan perilaku generasi muda dengan kemalasan atau kurangnya pengalaman, sementara generasi muda mungkin mengaitkan perilaku generasi tua dengan kekakuan atau kurangnya inovasi.

Dinamika antargenerasi di tempat kerja merupakan suatu realitas yang kompleks dan multifaset. Potensi sinergi yang ditawarkan oleh keberagaman generasi sangatlah besar, namun tantangan konflik juga tidak dapat diabaikan. Pemahaman mendalam mengenai karakteristik psikologis masing-masing generasi, akar penyebab konflik serta kerangka teori yang relevan, seperti teori identitas sosial dan kontrak psikologis, dapat memberikan wawasan berharga bagi praktisi dan peneliti di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Dengan mengintegrasikan pengetahuan ini ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, harmonis, dan produktif, di mana setiap

generasi merasa dihargai dan dapat berkontribusi secara optimal.

### **Implikasi Teoretis dan Praktis bagi Psikologi Industri dan Organisasi**

Berikut adalah beberapa implikasi teoretis dan praktis dari pembahasan dalam tulisan ini adalah:

#### **1. Kajian Psikologi Sumber Daya Manusia**

Temuan dari studi literatur di atas, memiliki implikasi penting bagi psikologi industri dan organisasi, khususnya dalam kajian psikologi sumber daya manusia. Pemahaman yang mendalam tentang karakteristik psikologis antargenerasi di tempat kerja dapat memberikan wawasan berharga bagi praktisi dan peneliti di bidang ini.

Pertama, hasil ulasan literatur di atas dapat membantu pengembangan alat ukur dan metode asesmen yang lebih valid dan reliabel untuk mengevaluasi karakteristik, sikap, dan preferensi karyawan dari berbagai generasi. Misalnya, pengembangan inventori kepribadian, motivasi, dan budaya organisasi yang spesifik untuk masing-masing generasi (Vizcaya-Moreno dkk., 2020; Tometto dkk., 2022).

Kedua, temuan ini dapat mendorong praktisi psikologi sumber daya manusia untuk merancang dan menerapkan program pengembangan karir yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi generasi yang berbeda. Hal ini dapat mencakup pendampingan karir, pelatihan keterampilan, dan

manajemen talenta yang disesuaikan dengan karakteristik unik setiap generasi (Honjo, 2020; Babic, 2020).

Ketiga, pemahaman tentang dinamika antar-generasi di tempat kerja dapat membantu praktisi dalam merancang intervensi yang efektif untuk meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan kepemimpinan lintas-generasi. Misalnya, program mentoring silang, rotasi pekerjaan, dan pengembangan tim yang beragam (Geyer, 2020; Vizcaya-Moreno dkk., 2020).

Keempat, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh praktisi Psikologi Sumber Daya Manusia untuk mengembangkan sistem imbalan dan pengakuan yang lebih sesuai dengan preferensi dan nilai masing-masing generasi. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan (Babic, 2020; Honjo, 2020).

Kelima, temuan studi ini dapat membantu praktisi psikologi industri organisasi dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan dari berbagai generasi. Misalnya, pelatihan digital bagi Generasi Z dan pelatihan manajemen konflik pekerjaan-kehidupan bagi Generasi X (Tometto dkk., 2022; Vizcaya-Moreno dkk., 2020).

Selain itu, peneliti di bidang Psikologi Sumber Daya Manusia dapat menggunakan hasil studi ini sebagai landasan untuk mengembangkan model teoretis dan kerangka konseptual yang lebih komprehensif dalam memahami dinamika antar-

generasi di tempat kerja. Penelitian lanjutan dapat menyelidiki interaksi antara karakteristik psikologis generasi dengan variabel organisasi lainnya, seperti kepemimpinan, budaya, dan kinerja.

Apabila dilihat dari perspektif implikasi teoretis, teori kontrak psikologis dapat memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami bagaimana dinamika antargenerasi memengaruhi ekspektasi dan persepsi karyawan terhadap organisasi. Rousseau (1995, dalam Miles, 2012) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai keyakinan individu tentang perjanjian pertukaran antara dirinya dan pihak lain, dalam hal ini organisasi. Kontrak ini tidak tertulis dan didasarkan pada persepsi karyawan tentang janji dan kewajiban timbal balik.

Perbedaan karakteristik psikologis antargenerasi, seperti yang dijelaskan dalam narasi, dapat menyebabkan perbedaan dalam konten dan interpretasi kontrak psikologis. Misalnya, Generasi Y yang berorientasi pada tim dan teknologi mungkin mengharapkan lingkungan kerja yang fleksibel dan kolaboratif, sementara Generasi X yang lebih individualistis mungkin mengharapkan otonomi dan imbalan yang jelas.

Apabila dilihat dari perspektif implikasi praktis, manajer sumber daya manusia dapat menggunakan pemahaman tentang kontrak psikologis untuk merancang praktik dan kebijakan yang lebih efektif. Dengan memahami ekspektasi yang berbeda dari setiap generasi, mereka dapat mengembangkan program pengembangan karir, sistem penghargaan, dan strategi komunikasi yang

disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing generasi.

Misalnya, untuk menarik dan mempertahankan karyawan Generasi Z, perusahaan dapat menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada teknologi digital dan peluang untuk memberikan dampak sosial. Sementara itu, untuk memenuhi kebutuhan Generasi X, perusahaan dapat menawarkan fleksibilitas kerja yang lebih besar dan peluang pengembangan karir yang jelas.

Penelitian lebih lanjut dapat menguji bagaimana intervensi yang berfokus pada kontrak psikologis dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan retensi karyawan dari berbagai generasi. Misalnya, program orientasi yang dirancang untuk mengklarifikasi ekspektasi timbal balik dan membangun kepercayaan dapat membantu mengurangi kesalahpahaman dan konflik antargenerasi.

## 2. Kajian Psikologi Organisasi

Perbedaan karakteristik psikologis antargenerasi memiliki implikasi teoretis dan praktis yang signifikan bagi kajian Psikologi Organisasi. Dalam konteks ini, teori identitas sosial (*social identity theory*) dapat memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami bagaimana dinamika antargenerasi membentuk identitas dan perilaku individu dalam organisasi.

Teori identitas sosial, yang diperkenalkan oleh Tajfel dkk. (1971, dalam Miles, 2012),

menjelaskan bagaimana individu mengembangkan identitas mereka melalui keanggotaan dalam kelompok sosial. Dalam konteks organisasi, identitas sosial karyawan dapat dipengaruhi oleh generasi mereka. Misalnya, karyawan Generasi Y mungkin mengidentifikasi diri mereka sebagai inovatif dan berorientasi pada teknologi, sementara karyawan Generasi X mungkin mengidentifikasi diri mereka sebagai mandiri dan pragmatis.

Pemahaman tentang identitas sosial dapat membantu menjelaskan konflik dan kerjasama antargenerasi di tempat kerja. Ketika identitas sosial yang berbeda bertemu, potensi konflik dapat muncul karena perbedaan nilai, norma, dan harapan. Namun, identitas sosial juga dapat menjadi dasar untuk kerjasama ketika anggota dari generasi yang berbeda menemukan kesamaan identitas yang lebih besar, seperti identitas organisasi bersama.

Implikasi praktis dari kajian di atas, sebagai contoh, seorang manajer dapat menggunakan pemahaman tentang identitas sosial untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Misalnya, dengan mengakui dan menghargai identitas sosial yang berbeda, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan harmonis. Selain itu, dengan memfasilitasi pembentukan identitas organisasi bersama yang kuat, manajer dapat meningkatkan kohesi tim dan kerjasama antargenerasi.

Penelitian lebih lanjut dalam bidang ini dapat menguji bagaimana intervensi berbasis identitas

sosial dapat meningkatkan hubungan antargenerasi, mengurangi konflik, dan meningkatkan kinerja tim. Misalnya, program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kesadaran akan identitas sosial yang berbeda dan membangun identitas bersama dapat menjadi alat yang efektif untuk mengelola keberagaman generasi di tempat kerja.

### **Merajut Harmoni dalam Mozaik Lintas Generasi**

Mengatasi tantangan keberagaman generasi dan menciptakan harmoni di tempat kerja bukanlah tugas yang mudah, tetapi sangat mungkin dilakukan. Studi literatur dan praktik terbaik di lapangan telah memberikan beberapa rekomendasi yang dapat menjadi panduan bagi organisasi dalam mengelola mozaik lintas generasi ini.

Rekomendasi *pertama* adalah asesmen kebutuhan dan pemahaman mendalam. Penting bagi organisasi untuk melakukan asesmen menyeluruh terhadap kebutuhan dan karakteristik karyawan dari berbagai generasi. Hal ini dapat dilakukan melalui survei, wawancara, atau *focus group discussion*. Dengan memahami perbedaan dan persamaan antargenerasi, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mengelola keberagaman. Pemahaman ini dapat membantu organisasi dalam mengembangkan alat ukur dan metode asesmen yang lebih valid dan reliabel untuk mengevaluasi karakteristik, sikap, dan preferensi karyawan dari berbagai generasi, seperti inventori kepribadian, motivasi, dan budaya organisasi yang spesifik untuk masing-masing generasi (Vizcaya-



Moreno dkk., 2020; Tometto dkk., 2022). Komunikasi, kontak, tingkat kerja sama, kolaborasi, maupun konflik antargenerasi juga dapat diukur untuk melihat kebutuhan akan intervensi lanjutan (Stiehr & Randermause, 2017)

Rekomendasi *kedua* adalah strategi pengelolaan keragaman generasi untuk mencegah *ageisme* di tempat kerja. Karyawan perlu diberi sosialisasi mengenai visi misi dan nilai organisasi. Dengan demikian, karakteristik generasi yang berbeda bukan menjadi penghambat karena setiap individu akan mengarahkan tindakannya pada tujuan organisasi (Lewis, 2013, dalam Appelbaum dkk., 2022). Setiap karyawan perlu diberi pemahaman bahwa setiap generasi membawa kekuatan bagi tim kerja (Appelbaum dkk., 2022). Setiap karyawan juga perlu menunjukkan bahwa dirinya memiliki rekam jejak kinerja yang baik, rencana kerja yang baik, dan kinerja saat ini yang baik. Informasi mengenai kinerja yang baik ini penting untuk membangun kepercayaan di antara generasi yang mengarah pada penyelesaian konflik. (Urick dkk., 2017). Selain itu, pengelola SDM juga perlu menjelaskan pada seluruh karyawan bahwa persepsi mengenai *ageisme* di tempat kerja dapat mempunyai dampak negatif yang signifikan terhadap lingkungan kerja dan komunikasi antar karyawan (Kriegel, 2016, dalam Sanner-Stiehr & Randermause, 2017).

Rekomendasi *ketiga* adalah pelatihan dan pengembangan yang inklusif. Organisasi perlu menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan dan menarik bagi semua generasi. Pelatihan komunikasi lintas generasi, manajemen konflik, dan pengembangan kepemimpinan inklusif dapat membantu meningkatkan pemahaman dan kerjasama antargenerasi. Selain itu, penting juga untuk menyediakan kesempatan belajar yang

fleksibel dan memanfaatkan teknologi digital untuk mengakomodasi preferensi generasi muda. Studi menunjukkan bahwa Generasi Z, misalnya, lebih menyukai metode pembelajaran yang memanfaatkan teknologi digital (Vizcaya-Moreno dkk., 2020).

Rekomendasi *keempat* adalah program mentoring lintas generasi. Program mentoring yang melibatkan mentor dari generasi yang berbeda dapat menjadi sarana yang efektif untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan perspektif. *Mentoring* tidak hanya bermanfaat bagi *mentee*, tetapi juga bagi mentor. Mentor dari generasi yang lebih senior dapat belajar tentang tren dan teknologi baru dari *mentee* yang lebih muda, sementara mentor muda dapat mendapatkan bimbingan, arahan, dan *wisdom* dari mentor yang lebih berpengalaman. Program ini juga sejalan dengan kebutuhan Generasi X yang cenderung menghargai kesempatan untuk bekerja secara mandiri dan mencapai keseimbangan kehidupan kerja dan non-kerja (Graves, 2013, dalam Appelbaum dkk., 2022; Harris, 2015, dalam Appelbaum dkk., 2022). Kegiatan *mentoring* ini akan menstimulasi keterlibatan karyawan untuk menunjukkan kepedulian yang tulus dan menciptakan rasa saling menghormati. Hal ini akan memperkuat ikatan antar karyawan dan mempromosikan budaya penerimaan yang pada akhirnya hubungan emosional antar karyawan terbentuk (Appelbaum dkk., 2022).

Rekomendasi *kelima* adalah komunikasi terbuka dan transparan. Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk membangun kepercayaan dan kerjasama antargenerasi. Organisasi perlu menciptakan budaya komunikasi terbuka, di mana setiap generasi merasa didengar dan dihargai. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan rutin, forum

diskusi, atau platform komunikasi digital. Selain itu, penting juga untuk memastikan bahwa informasi disampaikan dengan jelas dan transparan, serta menghindari penggunaan jargon atau istilah yang mungkin tidak dipahami oleh semua generasi. Urick dkk. (2017) menyoroti bahwa konflik antargenerasi sering kali muncul akibat perbedaan gaya komunikasi dan harapan akan umpan balik. Generasi Y, misalnya, mengharapkan umpan balik yang lebih teratur dibandingkan generasi sebelumnya.

Rekomendasi *keenam* adalah kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif. Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan harmoni dalam mozaik lintas generasi. Pemimpin yang efektif harus mampu memahami persamaan dan menghargai perbedaan antargenerasi, serta mendorong kolaborasi dan inklusi (Komalasari dkk., 2022). Gaya kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif, seperti *shared leadership*, dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk mengelola tim yang beragam. Dalam *shared leadership*, kepemimpinan tidak hanya bertumpu pada satu individu, tetapi didistribusikan di antara anggota tim berdasarkan keahlian dan pengalaman masing-masing. Hal ini sejalan dengan penelitian Bhayana dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa *shared leadership* berpengaruh positif pada pengelolaan konflik dalam tim multigenerasi.

Dengan menerapkan rekomendasi-rekomendasi tersebut, organisasi dapat mengoptimalkan potensi dari keberagaman generasi, mengurangi konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

## Kesimpulan

Harmoni mozaik lintas generasi di tempat kerja bukanlah sekadar impian, melainkan sebuah kebutuhan. Dalam era yang semakin kompleks dan kompetitif, organisasi yang mampu merangkul keberagaman generasi akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Dengan memahami karakteristik unik setiap generasi, mengelola potensi konflik, dan menerapkan strategi yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan produktif bagi semua.

Memahami dinamika konflik antargenerasi dari perspektif Psikologi Industri dan Organisasi adalah langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dengan memahami akar penyebab konflik dan bagaimana konflik tersebut dapat dikelola, organisasi dapat mengoptimalkan potensi sinergi dari keberagaman generasi dan menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif.

## Daftar Acuan

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dalam L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, hlm. 267–299). New York: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/S0065-2601%2808%2960108-2>
- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R.K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics*

*Quarterly*, 18(2), 153–190.  
<https://doi.org/10.5840/beq200818214>

Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7-15.  
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>

Babic, A., Stinglhamber, F., Niezborala, M., & Viswesvaran, C. (2020). Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support and recognition from supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1-13.  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1628>

Bako, M. (2018). Different leadership style choices, different generations. *Prizren Social Science Journal*, 2(2), 127-143.  
<https://prizrenjournal.com/index.php/PSSJ/article/view/46>

Bhayana, C., Gupta, V., & Sharda, K. (2021). The role of shared leadership in managing conflicts in multigenerational teams: A research framework. *Business Perspectives and Research*, 9(2), 252-268.  
<http://dx.doi.org/10.1177/2278533720964928>

Badan Pusat Statistik. (2023). Keadaan pekerja di Indonesia agustus 2023 - Badan Pusat Statistik.  
<https://www.bps.go.id/id/publication/2023/12/08/1b09be03a0951907a562f755/laborer-situation-in-indonesia-august-2023.html>.

- Braidotti, R. (2013). Posthuman humanities. *European Educational Research Journal*, 12(1), 1–19. <https://doi.org/10.2304/eerj.2013.12.1.1>.
- Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J., & Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(7/8), 369–401. <https://doi.org/10.1108/tpm-12-2018-0075>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Deloitte. (2021). *Global human capital trends 2021: Special report*. Deloitte Insights. [https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/consulting/articles/2021-global-human-capital-trends.html?id=ca:2sm:3lv:eng\\_FY22\\_HCTrends\\_report:POV\\_GL5AB543&id=gx:2sm:3ls:4livesocial:5:6ab t](https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/consulting/articles/2021-global-human-capital-trends.html?id=ca:2sm:3lv:eng_FY22_HCTrends_report:POV_GL5AB543&id=gx:2sm:3ls:4livesocial:5:6ab t)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison. *Human Relations*, 7, 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Geyer, S., & Bauerdick, J. (2020). Generation Z undergraduate social work students' knowledge of and attitudes toward older persons: Implications for

- professional training. *Journal of Gerontological Social Work*, 63(1), 92-113. <https://doi.org/10.1080/01634372.2020.1716428>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2013). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Kessler, E. H. (2020). *The gen z effect: The six forces shaping the future of business*. Harper Business.
- Honjo, K., Kawakami, N., Suzuki, K., Ueda, A., Tsuno, K., & Inoue, A. (2020). Cross-sectional association between employment status and self-rated health among middle-aged Japanese women: The influence of socioeconomic conditions and work-life conflict. *Journal of Epidemiology*, 30(9), 396-403. <https://doi.org/10.2188/jea.JE20190005>
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. Dalam D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 15, hlm. 192-238). University of Nebraska Press. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom090014>
- Komalasari, S., Hermina, C., Muhaimin, A., Alarabi, M. A., Apriliadi, M. R., Rabbani, N. P. R., & Mokodompit, N. J. D. (2022). Prinsip character of a leader pada generasi z. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 6(1), 77-91. <http://dx.doi.org/10.26623/philanthropy.v6i1.4960>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the*

*generational puzzle at work*. HarperCollins Publishers.  
[https://play.google.com/store/books/details/When\\_Generations\\_Collide\\_Who\\_They\\_Are\\_Why\\_They\\_Cla?id=bn\\_mxJboF0IC&hl=en\\_US](https://play.google.com/store/books/details/When_Generations_Collide_Who_They_Are_Why_They_Cla?id=bn_mxJboF0IC&hl=en_US)

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S139-S157.  
<http://dx.doi.org/10.1017/iop.2015.48>

McKinsey & Company. (2022). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass.  
[https://books.google.co.id/books/about/Management\\_and\\_Organization\\_Theory.html?id=SDvftLcP71wC&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/Management_and_Organization_Theory.html?id=SDvftLcP71wC&redir_esc=y)

Parry, E. and Urwin, P.J. 2011. Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.  
<https://archive.org/details/psychologicalcon0000rous>

Teo, T. (2017). From psychological science to the psychological humanities: Building a general theory



of subjectivity. *Review of General Psychology*, 21(4), 281–291. <https://doi.org/10.1037/gpr0000132>.

Sanner-Stiehr, E., & Randermause, R. K. (2017). Can't we all just get along? A dual-theory approach to understanding and managing the multigenerational workplace. *Journal of Organizational Psychology*, 17(2), 103-110. <https://doi.org/10.5480/1536-5026-33.1.21>

Smith, T., & Cawthon, T.W. (2017). Generation z goes to college. *College Student Affairs Journal*, 35(1), 101-102. <https://doi.org/10.1353/csaj.2017.0008>.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow and Company.  
[https://books.google.co.id/books/about/Generations.html?id=oOztAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/Generations.html?id=oOztAAAAMAAJ&redir_esc=y)

Supratiknya, A. (2023). Dari psikologi kritis dan psikologi kultural-historis ke psikologi berhampiran budaya. *Retorik*, 11(1), 75-107.  
<http://doi.org/10.24071/ret.v11i1.6360>

Supratiknya, A. (2024). Produksi pengetahuan dalam psikologi berhampiran budaya. *Suksma: Jurnal Psikologi Universitas Sanata Dharma*, 5(2), 147-170.  
<https://doi.org/10.24071/suksma.v5i2.8391>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity of intergroup behavior. Dalam S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations* (2nd ed., hlm. 7–24). Nelson-Hall.  
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/>

9780203505984-16/social-identity-theory-intergroup-behavior-henri-tajfel-john-turner.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149–178. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420010202>

Tulgan, B. (1995). *Managing generation x: How to bring out the best in young talent*. Capstone Publishing. [https://www.goodreads.com/book/show/223037.Managing\\_Generation\\_X](https://www.goodreads.com/book/show/223037.Managing_Generation_X)

Twenge, J. M. (2006). *Generation me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled--and more miserable than ever before*. Free Press. <https://archive.org/details/generationmewhyt0000twe/n>

Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185. <https://doi.org/10.1093/WORKAR%2FWAW009>

Vizcaya-Moreno, M. F., & Pérez-Cañaveras, R. M. (2020). Social media used and teaching methods preferred by generation z students in the nursing clinical learning environment: A cross-sectional research study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1-10. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218267>