



JEMSI:
**Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem
Informasi**

E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916

<https://dinastirev.org/JEMSI> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Tenaga Kerja Multigenerasi: Tinjauan Sistematis dan Arah Penelitian Masa Depan

Aurel Syania Prabowo¹, Fiona Niska Dinda Nadia²

¹Universitas Airlangga, Jawa Timur, Indonesia, aurel.syania.prabowo-2023@pasca.unair.ac.id

²Universitas Airlangga, Jawa Timur, Indonesia, fionaniska@pasca.unair.ac.id

Corresponding Author: aurel.syania.prabowo-2023@pasca.unair.ac.id¹

Abstract: *Research on the multigenerational workforce has grown rapidly in recent years, but most studies focus on organizational management or HR perspectives alone, excluding other multidisciplinary perspectives, and there has been no comprehensive review that integrates the latest findings. This study aims to collect, analyze, and synthesize studies to provide a holistic view of the dynamics of the multigenerational workforce. The purpose of this review is to present a coherent synthesis of the literature on the multigenerational workforce, which refers to situations where different generations such as Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z work together in a single work environment. This study was conducted through a literature review of several accredited publishers, which allowed researchers to integrate findings related to the multigenerational workforce. By articulating the various factors that influence intergenerational dynamics in the workplace, and their impact on organizational performance, this study provides a clearer understanding of this phenomenon. In addition, this study also proposes a strategic agenda for further research, which can provide researchers and practitioners with practical insights on how to manage and optimize a multigenerational workforce, as well as solutions to the challenges that arise from such diversity.*

Keyword: Workforce, Multigenerational, Human Resource

Abstrak: Penelitian mengenai tenaga kerja multigenerasi telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir, namun sebagian besar studi berfokus pada perspektif manajemen organisasi atau SDM saja, sehingga tidak mempertimbangkan multidisiplin lain dan belum ada review yang mengintegrasikan temuan-temuan terkini secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mensintesis berbagai studi untuk memberikan pandangan holistik mengenai dinamika tenaga kerja multigenerasi. Tujuan dari tinjauan ini adalah untuk menyajikan sintesis yang koheren dari literatur mengenai *multigenerational workforce*, yang merujuk pada situasi di mana berbagai generasi seperti Baby Boomers, Generasi X, Millennials, dan Generasi Z bekerja bersama dalam satu lingkungan pekerjaan. Penelitian ini dilakukan melalui tinjauan literatur dari beberapa penerbit terakreditasi, yang memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan temuan-temuan terkait tenaga kerja multigenerasi. Dengan mengartikulasikan berbagai faktor yang mempengaruhi dinamika antar generasi di tempat kerja, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi,

penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai fenomena ini. Selain itu, studi ini juga mengajukan agenda strategis untuk penelitian lanjutan, yang dapat membekali para peneliti dan praktisi dengan wawasan praktis tentang cara mengelola dan mengoptimalkan tenaga kerja yang terdiri dari berbagai generasi, serta solusi untuk tantangan yang muncul akibat keberagaman tersebut.

Kata Kunci: Tenaga Kerja, Multigenerasi, Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Manajemen lingkungan kerja yang memiliki keberagaman usia sangat penting untuk membantu perusahaan beroperasi dengan efektif mengingat keberagaman usia tersebut adalah kondisi yang tidak bisa dihindari. Setiap generasi, seperti Baby Boomers, Generasi X, Milenial, hingga Generasi Z, memiliki pendekatan unik terhadap pekerjaan, komunikasi, dan teknologi. Seringkali perbedaan karakteristik antar generasi ini menimbulkan tantangan tersendiri. Seiring dengan bertambahnya variasi usia dalam angkatan kerja, interaksi antara generasi yang berbeda semakin sering terjadi. Interaksi multigenerasi ini, meskipun membawa banyak manfaat seperti pertukaran pengetahuan dan perspektif yang luas, juga memperbesar potensi munculnya perbedaan pandangan, gaya kerja, dan harapan (Ciampa & Chernesky, n.d.). Generasi yang lebih tua cenderung mengandalkan metode kerja tradisional dan menghargai stabilitas, sedangkan generasi yang lebih muda lebih mengutamakan fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi. Perbedaan ini dapat memicu ketegangan jika tidak dikelola dengan baik, seperti kurangnya pemahaman terhadap kebutuhan masing-masing generasi atau adanya stereotip yang memperburuk hubungan kerja (Ciampa & Chernesky, n.d.). Cara pandang yang berbeda tersebut tentu berpengaruh pada bagaimana karakter dan cara bekerja masing-masing generasi. Perbedaan ini menimbulkan tantangan tersendiri karena memerlukan pendekatan khusus untuk menghadapinya. Apabila tidak ditangani dengan tepat maka dapat mengakibatkan tingginya tingkat *turnover* akibat ketidakpuasan karyawan dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara efektif dan efisien (Nindyati, 2017). HR memiliki peran penting untuk menemukan dan mengembangkan manajer yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika ini. Manajer tersebut harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik, fleksibilitas, dan kemampuan membangun inklusi agar setiap generasi merasa dihargai dan termotivasi. Pendekatan yang tepat akan menciptakan kolaborasi yang harmonis, meningkatkan produktivitas, serta memastikan terciptanya budaya kerja yang positif dan adaptif di lingkungan perusahaan (Eversole et al., 2012).

Penelitian tentang tenaga kerja multigenerasi telah mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun 2000 hingga 2024. Hal ini mencerminkan perhatian yang semakin besar terhadap dinamika tenaga kerja yang melibatkan berbagai generasi, seperti Baby Boomers, Generasi X, Milenial, hingga Generasi Z. Namun, penelitian ini cenderung sangat luas dan melibatkan berbagai variabel yang berbeda, seperti perbedaan nilai, gaya komunikasi, preferensi kerja, penggunaan teknologi, hingga pendekatan terhadap pengembangan karier. Akan tetapi, studi tinjauan pustaka sistematis jarang dilakukan pada topik ini. Keberagaman fokus ini menunjukkan kompleksitas topik tenaga kerja multigenerasi, tetapi juga menghadirkan tantangan dalam membangun kesimpulan yang terintegrasi dan generalisasi yang berlaku luas. Dengan demikian, masih terdapat kebutuhan untuk menyempurnakan kerangka penelitian agar dapat menangkap dinamika lintas generasi secara lebih spesifik dan holistik. Diperlukan pemahaman yang mendalam dan strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan ini, sehingga perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif bagi seluruh generasi.

Studi literatur review ini berfokus pada eksplorasi teori, praktik, dan pendekatan manajerial yang relevan dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi. Penelitian ini mencakup analisis tentang perbedaan karakteristik antar generasi, kebutuhan khusus masing-masing kelompok, serta strategi komunikasi dan manajemen konflik yang efektif. Selain itu, studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebijakan perusahaan yang mendukung integrasi multigenerasi guna meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan kepuasan kerja di lingkungan organisasi.

METODE

Penelitian dilakukan menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) karena pendekatan ini dianggap sesuai untuk perspektif baru tentang topik terkini yang masih berkembang dalam literatur. Metode ini berfokus pada analisis tema, pola, dan hubungan antar variabel dalam penelitian yang relevan. Metode ini juga dapat membantu menemukan kesenjangan penelitian yang dapat dieksplorasi lebih lanjut. Proses pengumpulan dan pemilihan data dalam penelitian ini melibatkan tiga langkah penting. Pertama, pencarian literatur dilakukan pada basis data yang telah dipilih menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan dengan topik penelitian. Langkah ini bertujuan untuk menjangkau studi yang sesuai. Kedua, ambang batas kualitas diterapkan untuk memastikan bahwa hanya literatur yang memenuhi kriteria kualitas tertentu yang dipertimbangkan. Terakhir, literatur yang telah diseleksi disaring secara manual, kemudian dianalisis kontennya untuk mengidentifikasi temuan-temuan penting yang akan digunakan dalam penelitian.

(Tranfield et al., 2003) memberikan suatu metodologi untuk mengembangkan pengetahuan manajemen berbasis bukti untuk tinjauan sistematis, yang diadopsi dalam *Systematic Literature Review* (SLR) ini. Lima tahap tinjauan tersebut adalah (1) Menyusun pertanyaan penelitian, (2) Mencari di basis data dengan kata kunci pencarian yang telah ditentukan, (3) Penyaringan hasil pencarian, (4) Pengembangan dan penerapan kriteria inklusi/eksklusi, (5) Quality Assessment, (6) Data Extraction.

Pertanyaan Penelitian

Tahap pertama dilakukan dengan penentuan pertanyaan penelitian. Dalam studi ini terdapat tiga pertanyaan penelitian yang akan dijawab diantaranya adalah :

- R1 : Apa tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi?
- R2 : Strategi apa yang dapat diterapkan untuk meningkatkan inklusi serta produktivitas?
- R3 : Apa saja kesenjangan penelitian dalam literatur saat ini yang terkait dengan tenaga kerja multigenerasi?

Pencarian Database

Pencarian database dilakukan menggunakan publikasi yang relevan dari Scopus, karena basis data tersebut memiliki cakupan yang luas dan mencakup literatur yang telah melalui proses tinjauan (Baas et al., 2020). Cakupannya yang luas serta kemampuan fungsi pencariannya yang memungkinkan tingkat akurasi yang memadai. Scopus memberikan akses ke berbagai jurnal akademik terkemuka yang mencakup berbagai bidang ilmu, sehingga mempermudah proses pencarian artikel dengan standar kualitas tinggi. Selain itu, Scopus juga dilengkapi dengan fitur analisis yang memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi tren penelitian, menemukan penulis utama, serta mengidentifikasi jurnal yang sesuai dengan topik kajian. "*Multigenerational workforce*" dipilih sebagai kata kunci dalam studi ini karena istilah tersebut secara langsung merujuk pada topik utama yang ingin ditinjau, yaitu keberadaan dan dinamika tenaga kerja yang terdiri dari berbagai generasi yang berbeda.

Kriteria Inklusi/Eksklusi

Menurut (GLASS, 1976) validitas sampel yang dipilih bergantung pada kriteria yang digunakan untuk memilih studi. Hal ini berarti bahwa pemilihan sampel harus dilakukan secara hati-hati dan berdasarkan kriteria yang jelas, relevan, dan konsisten dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu, kriteria inklusi/eksklusi yang diterapkan dalam tinjauan ini adalah sebagai berikut:

Kriteria Inklusi

1. Artikel berbahasa Inggris
2. Tipe dokumen Artikel dan Artikel Review
3. Empirical, Conceptual, and Theoretical Academic Journal yang berfokus pada fenomena Multigenerational Workforce
4. Jurnal Terindeks Scopus
5. Jurnal Open Akses

Kriteria Eksklusi

1. Jurnal tidak berbahasa Inggris
2. Tipe Dokumen Conference Paper, Book Chapter, Editorial
3. Non Academic Journal
4. Jurnal tidak terindeks Scopus
5. Jurnal tidak open akses
- 6.

Penyaringan Hasil Penelitian (*Screening*)

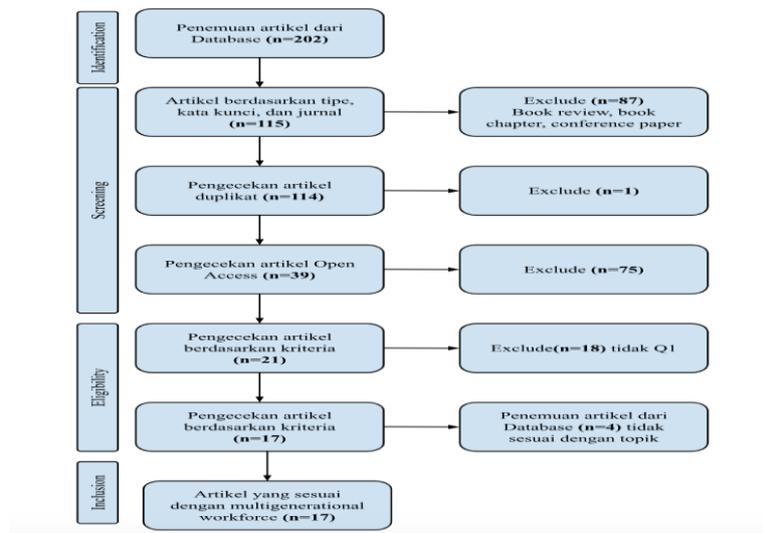
Pencarian menggunakan rangkaian kata kunci menghasilkan 202 artikel. Artikel-artikel tersebut diperiksa, dan kriteria inklusi/eksklusi yang telah ditetapkan sebelumnya diterapkan.

Quality Assessment

Untuk menjaga kualitas studi, jurnal yang dipilih adalah jurnal yang terindeks Scopus dan berfokus pada jurnal Q1. Pemilihan jurnal Q1 dilakukan karena jurnal dalam kuartil ini umumnya memiliki reputasi tinggi, ditinjau oleh pakar di bidangnya, dan menunjukkan tingkat keunggulan akademik yang signifikan. Jurnal Q1 biasanya memiliki dampak ilmiah yang besar, ditunjukkan oleh tingginya tingkat sitasi, sehingga data dan analisis yang dihasilkan lebih dapat dipercaya dan relevan untuk mendukung penelitian. Dengan demikian, fokus pada jurnal Q1 membantu memastikan validitas, kredibilitas, dan kontribusi ilmiah dari studi yang dilakukan. Jumlah awal jurnal yang ditemukan sebanyak 202 kemudian total yang tidak masuk kriteria sebanyak 185 sehingga menyisakan sebanyak 17 jurnal yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Data Extractions

Setelah dilakukan *quality assessment*, sebanyak 17 artikel berhasil diidentifikasi sebagai bahan penelitian. Artikel-artikel tersebut dicatat dan dikelola menggunakan *Google Spreadsheet* untuk memudahkan proses pemetaan isi dan analisis lebih lanjut. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengorganisasi data secara sistematis dan efisien. Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang proses screening artikel, dibuat diagram PRISMA yang menunjukkan tahapan seleksi mulai dari identifikasi, *screening*, penilaian kualitas, hingga pemilihan artikel yang memenuhi kriteria penelitian.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini akan menjelaskan hasil review dan penemuan terhadap topik *multigenerational workforce* menggunakan 17 artikel yang akan menjawab pertanyaan penelitian. Data dikumpulkan dari berbagai publikasi ilmiah dalam bidang penelitian yang relevan, dengan rentang waktu xx tahun. Artikel paling awal yang termasuk dalam tinjauan ini diterbitkan pada tahun xx. Publikasi terkait tenaga kerja multigenerasi semakin meningkat dari tahun ke tahun. Puncak jumlah publikasi tercatat terjadi pada tahun 2024, menunjukkan peningkatan minat terhadap topik ini selama beberapa tahun. Sebagian besar jurnal diterbitkan dalam bidang manajemen organisasi dan strategis (Jurnal Penelitian Bisnis, Jurnal Studi Manajemen, Jurnal Manajemen Baltik, Jurnal Strategi Bisnis, dll.)

Definition of Multigenerational Workforce

Beberapa artikel jurnal yang ditemukan, seluruhnya mendefinisikan *Multigenerational workforce* sebagai istilah yang merujuk pada lingkungan kerja yang terdiri dari individu dari berbagai kelompok usia atau generasi yang berbeda. (Nnamboozee & Parumasur, 2016) menyampaikan bahwa *Multigenerational Workforce* adalah kondisi dimana dalam sebuah perusahaan terdapat berbagai generasi karyawan yang karakteristiknya dipengaruhi oleh pengalaman unik di masa mereka. Dalam konteks ini, tenaga kerja biasanya mencakup generasi Baby Boomers, Generasi X, Milenial (Generasi Y), hingga Generasi Z. Setiap generasi memiliki nilai, perspektif, pengalaman, dan gaya kerja yang unik, yang dapat menjadi tantangan sekaligus peluang bagi organisasi. Generasi sendiri dapat didefinisikan sebagai kesadaran individu bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok atau peran generasi tertentu yang memiliki makna emosional dan nilai penting bagi dirinya (Joshi et al., n.d.). Mereka mengidentifikasi tiga jenis identitas generasi: berdasarkan kohort, usia, dan peran. Meskipun ketiga identitas generasi ini dapat muncul bersamaan dalam organisasi, mengukur pengaruh ketiganya secara bersamaan menjadi tantangan tersendiri dan memerlukan pendekatan metodologi yang spesifik (Lyons & Kuron, 2014). Hingga tahun 2010, terdapat empat generasi yang bekerja secara bersamaan dalam dunia kerja (Cates, 2010). Namun, pada tahun 2013, terdapat lima generasi yang aktif di tempat kerja (Eversole et al., 2012) Rentang demografis ini merupakan perubahan signifikan yang mungkin menjadi salah satu pergeseran terbesar sejak perempuan dan kelompok minoritas mulai memasuki dunia kerja dalam jumlah besar beberapa dekade sebelumnya (Lowe et al., 2008). Pergeseran ini mencerminkan dinamika baru dalam lingkungan kerja yang semakin beragam, menuntut pendekatan manajemen yang adaptif dan inklusif.

Berdasarkan beberapa sumber di atas, *Multigenerational Workforce* dapat di definisikan sebagai lingkungan kerja yang terdiri dari individu dari berbagai generasi di mana setiap generasi memiliki karakteristik, nilai, pengalaman, dan gaya kerja yang unik. Keberagaman ini menciptakan tantangan dan peluang, memerlukan pendekatan manajemen yang adaptif untuk menciptakan harmoni dan produktivitas dalam organisasi.

Challenges & Strategy of Multigenerational Workforce

Berdasarkan teori identitas sosial (Tajfel & Turner, 1986), dan teori kategorisasi diri (Turner et al., 1987), individu cenderung lebih nyaman berinteraksi dengan orang yang mirip dengan dirinya dan mengelompokkan diri serta orang lain ke dalam kelompok "kita" dan "mereka" berdasarkan atribut pribadi seperti usia (Van Knippenberg et al., 2004). Berdasarkan teori-teori tersebut, keragaman usia di tempat kerja dapat memunculkan dampak negatif, seperti meningkatnya konflik emosional dan nilai, masalah komunikasi, serta penurunan kinerja tim akibat perbedaan aktual atau persepsi antar kelompok usia (Hahn 2011, n.d.; Urick et al., 2017). Dalam wawancara dengan berbagai generasi di tempat kerja di Amerika Serikat, Urick et al. (2017) menemukan adanya ketegangan antar generasi yang disebabkan oleh perbedaan persepsi terkait nilai, perilaku, dan identitas. Oleh karena itu penting untuk memahami lebih dalam mengenai tantangan yang akan dihadapi dalam tenaga kerja multi generasi sehingga kemudian bisa menentukan strategi yang sesuai. Berikut beberapa tantangan yang terjadi dalam *Multigenerational Workforce* :

<i>Tema</i>	<i>Factors</i>	<i>Authors</i>
<i>Challenges Negative Impact</i>	Konflik emosional dan nilai, Masalah komunikasi, dan Penurunan kinerja tim.	Ries et al., 2013; Urick et al., 2017; Wegge et al., 2012 (Choi & Jarrott, 2021)
	Stereotip dan diskriminasi, Perbedaan perilaku di tempat kerja.	(White et al., 2018)
<i>Positive Impact</i>	Beragam informasi, ide, keterampilan, dan jaringan yang berkontribusi pada terciptanya rasa kebersamaan yang lebih besar di tempat kerja.	Boehm & Dwertmann, 2015 (Samadi et al., 2015)
	Pertukaran dan integrasi informasi serta ide	Schneid et al., 2016
	Peningkatan kreativitas kelompok, kapasitas pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan yang lebih baik	Kearney & Gebert, 2009; van Knippenberg & Schippers, 2007

Multigenerational workforce membawa dampak negatif dan positif yang signifikan bagi organisasi. Dari sisi negatif, keberagaman usia sering kali menimbulkan stereotip dan diskriminasi antar generasi, yang dapat memperburuk konflik emosional dan nilai di tempat kerja. Masalah komunikasi juga sering muncul akibat perbedaan cara berinteraksi, preferensi teknologi, dan pola kerja antar generasi. Hal ini dapat menghambat kerja tim dan menurunkan produktivitas. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pada awalnya, kelompok dengan anggota yang beragam sering kali memiliki kinerja yang lebih rendah dibandingkan kelompok yang lebih homogen. Namun, seiring berjalannya waktu, performa kelompok beragam tersebut dapat meningkat hingga setara atau bahkan melampaui kelompok homogen. Hal ini

mengindikasikan bahwa efek negatif dari keragaman, seperti kurangnya integrasi atau kekompakan dalam tim, bisa berkurang seiring dengan berkembangnya dinamika kerja dan interaksi antar anggota tim (Van Knippenberg et al., 2004).

Namun, jika dikelola dengan baik, *multigenerational workforce* juga memiliki dampak positif yang signifikan. Keberagaman ini dapat memperluas kreativitas kelompok dan kemampuan pemecahan masalah, karena setiap generasi membawa perspektif, pengalaman, dan keahlian unik mereka. Pengambilan keputusan juga dapat ditingkatkan melalui integrasi ide-ide dari berbagai generasi, menciptakan solusi yang lebih inovatif dan komprehensif (Samadi et al., 2015). Selain itu, adanya kolaborasi lintas generasi dapat membantu transfer pengetahuan dan keterampilan, di mana generasi yang lebih tua dapat berbagi pengalaman dan generasi muda memperkenalkan teknologi serta metode kerja baru. Dengan manajemen yang adaptif dan inklusif, organisasi dapat mengoptimalkan potensi *multigenerational workforce* untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Penting bagi seorang HR atau pemimpin dalam sebuah perusahaan yang memiliki *Multigenerational Workforce* untuk memahami karakteristik masing-masing generasi untuk menentukan strategi yang sesuai. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diidentifikasi beberapa karakteristik yang berbeda dari masing-masing generasi.

Baby Boomers (lahir 1946-1964):

Generasi ini dikenal sebagai pekerja keras, kompetitif, dan sangat berdedikasi pada pekerjaan. Mereka menghargai pencapaian profesional dan memiliki pandangan optimis tentang kesuksesan melalui kerja keras. Fokus pada pengakuan dan penghargaan adalah karakteristik utama mereka. Baby Boomers, adalah karyawan yang setia dan memiliki rasa tanggung jawab yang kuat. Mereka tumbuh pada masa kemakmuran ekonomi setelah Perang Dunia II dan kini mendekati atau sudah memasuki usia pensiun, menjadikan mereka kelompok terbesar dalam tenaga kerja keperawatan (Hahn 2011, n.d.). Baby Boomers menunjukkan tingkat keterlibatan kerja tertinggi. Kelompok ini umumnya terlibat dalam pekerjaan mereka sekitar satu hingga beberapa kali dalam seminggu, yang sesuai dengan karakteristik generasi mereka yang dikenal lebih berdedikasi dan fokus terhadap pekerjaan (Hisel, 2020). Kelompok ini bekerja berdasarkan rasionalitas, dan lebih bisa bekerja secara tim, bahkan mengedepankan nilai pekerjaan dibandingkan keluarga (Singh et al., 2020a).

Generation X (lahir 1965-1980):

Generasi ini, yang sering disebut "anak kunci," tumbuh dengan lebih banyak kemandirian akibat perubahan dalam struktur keluarga Amerika, seperti semakin banyak ibu yang bekerja. Mereka menjadi mandiri, dapat beradaptasi, dan matang lebih cepat, tetapi juga memperpanjang masa remaja mereka (Ulrich, 2001). Cenderung mandiri, fleksibel, dan pragmatis. Generasi ini seringkali mengandalkan diri sendiri dibandingkan dengan orang lain (Singh et al., 2020a). Mereka sering dipandang sebagai generasi transisi yang lebih berorientasi pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Teknologi mulai berperan dalam kehidupan mereka, meskipun tidak seintensif generasi berikutnya.

Millennials atau Generation Y (lahir 1981-1996):

Sangat terhubung dengan teknologi dan kolaboratif. Mereka menghargai fleksibilitas, kesempatan pengembangan, dan makna dalam pekerjaan. Generasi ini cenderung lebih berpikiran terbuka terhadap perubahan dan berfokus pada keseimbangan hidup. Generasi milenial, dengan latar belakang pendidikan yang lebih baik, cenderung memiliki aspirasi karier yang lebih ambisius. Mereka mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan penghasilan yang baik tetapi juga menawarkan kesempatan untuk berkembang dan meraih posisi lebih tinggi di tempat kerja (Nimon, 2010). Namun disisi lain generasi ini juga memiliki kelemahan

yakni generasi Milenial merupakan kelompok yang paling rendah tingkat keterlibatannya dibandingkan kelompok lainnya (Hisel, 2020). Selain itu generasi ini juga lebih sering mementingkan keluarga daripada pekerjaan, berbanding terbalik dengan generasi sebelumnya (Singh et al., 2020a).

Generation Z (lahir 1997-2012):

Merupakan generasi pertama yang tumbuh dengan akses penuh terhadap teknologi digital sejak kecil. Mereka menghargai keberagaman, inklusi, dan cenderung mencari pekerjaan yang memungkinkan mereka membuat dampak sosial. Mereka juga dikenal adaptif, kreatif, dan berorientasi pada teknologi.

Keberagaman usia memiliki dampak pada berbagai aspek, termasuk pelatihan, motivasi karyawan, penggunaan teknologi, rekrutmen, gaya kepemimpinan, pendekatan komunikasi, dan kerja tim (Rudolph & Zacher, 2015). Tempat kerja sendiri adalah ruang interaksi manusia dan komunitas (Cappelli & Novelli, 2010). Membangun budaya kerja yang mendukung membutuhkan pemahaman tentang komposisi generasi dalam tenaga kerja, memfasilitasi diskusi rutin tentang isu-isu terkini, serta mengembangkan program dan kebijakan yang cukup luas untuk memenuhi kebutuhan semua karyawan. Contoh intervensi semacam itu meliputi kebijakan cuti keluarga yang menarik bagi pekerja muda maupun tua, serta program mentoring yang mendorong interaksi positif lintas generasi.

Setiap generasi memiliki karakteristik, nilai, dan cara kerja yang berbeda, sehingga penting untuk memahami perbedaan ini agar pekerjaan dapat berjalan dengan efektif. Berikut adalah beberapa pendekatan yang bisa dilakukan untuk memastikan efektivitas dalam bekerja dengan berbagai generasi:

<i>Strategy</i>	<i>Definitions</i>	<i>Authors</i>
Mengoptimalkan Kerja Lingkungan	Karyawan dari generasi yang lebih tua cenderung lebih menyukai kepemimpinan transformasional dan situasional, sementara perawat yang lebih muda menghargai rasa hormat, kerja sama tim, akuntabilitas, dan profesionalisme.	(Abujaber et al., 2024) (Stanley, 2010)
Memperkuat Suasana Kerja Melalui Komunikasi dan Nilai	Karyawan yang lebih tua lebih menyukai komunikasi tatap muka, sementara karyawan yang lebih muda lebih menyukai alat digital.	(Abujaber et al., 2024) (Hahn2011, n.d.)
Integrasi <i>Work Value</i>	Work Value setiap individu berpengaruh terhadap kepuasan, dan kenyamanan mereka di tempat kerja.	(Singh et al., 2020b)
Fleksibilitas dan Efisiensi	Fleksibilitas dan efisiensi dalam lingkungan kerja sangat dihargai oleh Generasi Y, terutama perempuan, sementara Generasi X cenderung kurang menyukainya.	(Nnamboozee & Parumasur, 2016)
Pendidikan dan Pelatihan	Pendidikan dan pelatihan peluang yang tersedia bagi semua karyawan dan harus berfokus pada berbagai aspek	(Nnamboozee & Parumasur, 2016)

	dalam pengembangan individu secara keseluruhan	
Budaya Organisasi	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan manajemen multigenerasi. Penting mengevaluasi sikap, keterampilan, dan perspektif antar generasi untuk menciptakan strategi manajerial yang efektif, meningkatkan kepuasan kerja, dan kolaborasi di lingkungan kerja multigenerasi.	(Kurata et al., 2022)

Optimalisasi Lingkungan Kerja, Karyawan dari generasi yang lebih tua, seperti Baby Boomers dan Generasi X, cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan transformasional dan situasional, dimana pemimpin memberikan inspirasi dan mendukung individu dalam menghadapi tantangan dengan pendekatan yang fleksibel dan situasional (Valldeneu et al., 2021). Sebaliknya, pekerja yang lebih muda, terutama dari Generasi Y (Milenial) dan Generasi Z, lebih menghargai aspek-aspek seperti rasa hormat, kerja sama tim, akuntabilitas, dan profesionalisme dalam lingkungan kerja mereka. (Abujaber et al., 2024). Mereka cenderung mencari kepemimpinan yang mendorong kolaborasi, transparansi, dan rasa tanggung jawab bersama. Perbedaan ini menunjukkan pentingnya bagi organisasi dan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan preferensi dan nilai-nilai masing-masing generasi agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan penuh rasa saling menghormati.

Organisasi juga perlu melakukan intervensi yang ditujukan pada individu atau kelompok tertentu, membangun sistem yang kuat dan menyeluruh untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Ini mencakup upaya memperkuat budaya kerja yang mendorong kesetaraan, memberikan kesempatan pengembangan bagi semua usia, serta memastikan bahwa praktik diskriminatif dapat dicegah atau diminimalkan. Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk menilai kondisi lingkungan kerja dengan multigenerasi adalah *Age-Inclusive Work Environment Instrument* (Owen et al., 2022). Instrumen ini digunakan untuk digunakan untuk menilai sejauh mana suatu lingkungan kerja sudah inklusif terhadap semua kelompok usia.

Memperkuat Suasana Kerja melalui Komunikasi dan Nilai, Karyawan yang lebih tua, seperti Baby Boomers dan Generasi X, cenderung lebih nyaman dengan komunikasi tatap muka karena mereka lebih terbiasa dengan interaksi langsung dan merasa bahwa percakapan langsung lebih efektif untuk membangun hubungan dan menyelesaikan masalah. Sementara itu, karyawan yang lebih muda, terutama milenial dan generasi Z, lebih memilih menggunakan alat digital seperti email, pesan instan, atau platform video konferensi untuk berkomunikasi. Mereka merasa bahwa teknologi memungkinkan komunikasi yang lebih cepat dan efisien, serta memberikan fleksibilitas untuk bekerja dari jarak jauh. Perbedaan preferensi ini menekankan pentingnya bagi organisasi untuk mengadopsi berbagai saluran komunikasi agar dapat mengakomodasi kebutuhan setiap generasi dan memastikan aliran informasi yang lancar di tempat kerja. Menurut penelitian, komunikasi yang baik dan rasa saling menghormati sangat penting dalam tenaga kerja multigenerasi. Dalam lingkungan yang melibatkan berbagai generasi, tidak hanya berbicara yang diperlukan, tetapi juga kemampuan untuk mendengarkan dengan baik (Hahn2011, n.d.).

Penyesuaian Work Value, Setiap generasi memiliki pandangan, prioritas, dan motivasi yang berbeda terkait pekerjaan, yang dipengaruhi oleh pengalaman hidup dan kondisi sosial-

ekonomi yang mereka alami. Memahami hal ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi manajemen, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, dan mengoptimalkan kinerja serta kepuasan kerja bagi semua generasi yang ada di tempat kerja (Singh et al., 2020b). Pekerja yang lebih muda cenderung memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap kewajiban yang harus dipenuhi oleh pemberi kerja mereka. Pelanggaran kontrak psikologis terjadi ketika seorang karyawan merasa bahwa pemberi kerja mereka gagal memenuhi satu atau lebih kewajiban yang dijanjikan (Vasanth, 2016). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa generasi Baby Boomers memiliki tingkat kepuasan lebih tinggi dibandingkan dengan Generasi Z (Wilson et al., 2008). Dalam lingkungan kerja multigenerasi, penting untuk meningkatkan persepsi nilai yang dimiliki karyawan terhadap pemberi kerja, terutama jika dibandingkan dengan persepsi mereka terhadap kewajiban yang harus dipenuhi oleh pemberi kerja. Diperlukan hubungan yang kuat antara karyawan dan pemberi kerja. Hal ini akan membantu menciptakan saling pengertian dan kepercayaan, yang pada gilirannya mendukung tercapainya tujuan bersama dan meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan di tempat kerja.

Fleksibilitas dan efisiensi dalam lingkungan kerja sangat dihargai oleh Generasi Y, terutama perempuan, sementara Generasi X cenderung kurang menyukainya. Penting bagi organisasi untuk memahami perspektif ini, karena keseimbangan kehidupan kerja merupakan tantangan besar bagi milenial, dan penyediaan teknologi terbaru dapat membantu mereka menyelesaikan pekerjaan dengan fleksibilitas dan efisiensi tinggi. Selain itu, strategi perlu dirancang untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja bagi Generasi X dan Baby Boomer, terutama karena Generasi X sangat menghargai hal ini, yang mempengaruhi cara mereka berbagi informasi dan ide, serta pertumbuhan generasi milenial. Strategi ini bisa mencakup opsi keseimbangan kehidupan kerja seperti jadwal fleksibel, bekerja dari rumah, kerja jarak jauh, pekerjaan paruh waktu, cuti keluarga, dan pendidikan. Inisiatif ini dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan terbaik dan berbakat, yang akan memberikan kontribusi signifikan bagi organisasi dan masyarakat.

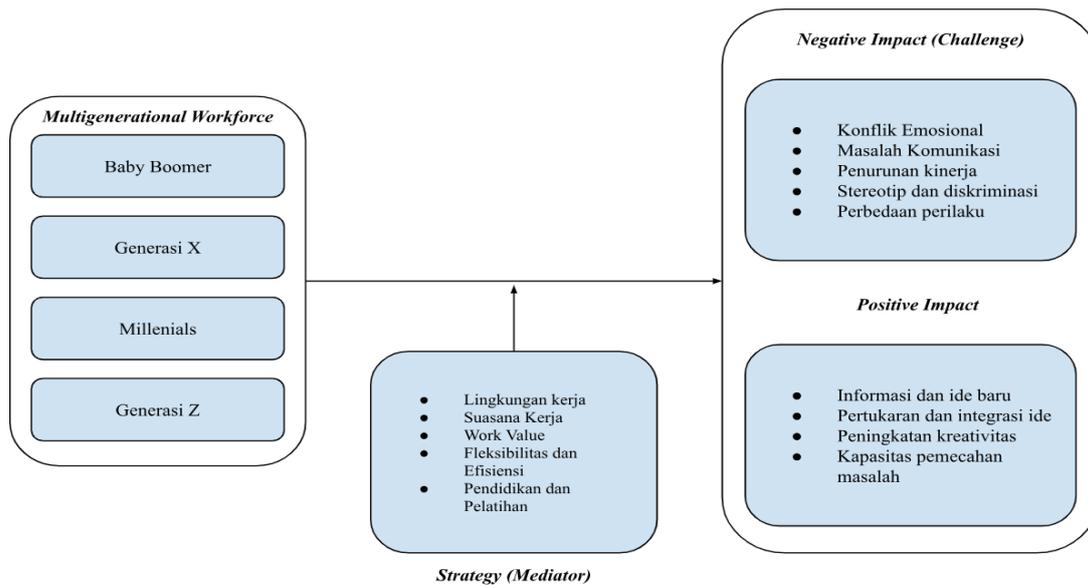
Pendidikan dan Pelatihan, Untuk mencapai keharmonisan dalam tenaga kerja multigenerasi, pemberi kerja dan profesional SDM harus mengevaluasi apakah praktik dan program yang ada sudah mencakup faktor-faktor yang diperlukan dalam model tersebut. Jika elemen-elemen penting dalam manajemen keberagaman usia belum diterapkan, maka perlu dikembangkan dan diimplementasikan langkah-langkah intervensi yang relevan (Choi & Jarrott, 2021). Beberapa elemen yang dimaksud antara lain kesetaraan, tujuan Bersama, kooperasi, dukungan dan pertemanan perlu ada dalam program.

Pendidikan dan pelatihan yang tersedia bagi semua karyawan harus dirancang untuk mendukung pengembangan individu secara menyeluruh, dengan mencakup berbagai aspek keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan karier jangka panjang. Program pelatihan ini harus tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis atau fungsional, tetapi juga pada aspek soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen waktu, yang penting untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Selain itu, peluang pendidikan dan pelatihan harus dapat diakses oleh karyawan dari semua generasi dan latar belakang, untuk memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan organisasi. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat membangun tim yang lebih kompeten, adaptif, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Methodology of Multigenerational Workforce

Multigenerational Workforce merujuk pada kondisi di mana terdapat beberapa generasi yang bekerja bersama dalam satu lingkungan kerja, yang menciptakan dinamika unik. Kumpulan literatur yang disertakan dalam penelitian ini mencakup berbagai studi yang

dilakukan dalam berbagai domain dan konteks, mencerminkan kompleksitas keberagaman generasional di tempat kerja. Penelitian awal lebih banyak berfokus pada tantangan-tantangan yang muncul akibat perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan cara kerja antar generasi. Namun, seiring berjalannya waktu, fokus penelitian berkembang menjadi strategi-strategi yang dapat diterapkan untuk mengelola keberagaman ini, seperti penyesuaian gaya kepemimpinan, kebijakan fleksibilitas kerja, dan pengembangan program pelatihan yang lebih inklusif. Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan penting tentang cara organisasi dapat mengoptimalkan potensi dari setiap generasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.



Future Research Suggestion

Penelitian selanjutnya mengenai topik ini masih dapat di eksplor pada beberapa area penting. Penelitian dapat fokus pada pengaruh perbedaan generasional terhadap kinerja tim, termasuk dinamika kolaborasi dan penyelesaian konflik di antara berbagai generasi. Selain itu, perlu diteliti pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam mengelola tim multigenerasi, serta dampak kebijakan fleksibilitas kerja terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan karyawan dari berbagai usia. Penelitian juga bisa mengkaji adaptasi teknologi oleh setiap generasi, serta bagaimana alat digital dapat menjembatani kesenjangan antar generasi di tempat kerja. Selanjutnya, penelitian tentang pengaruh keberagaman generasional terhadap budaya organisasi dan inovasi juga dapat memberikan wawasan tentang bagaimana perspektif yang berbeda dapat memperkaya solusi dan meningkatkan adaptabilitas organisasi. Tak kalah penting, studi mengenai mentoring dan pengembangan karier antar generasi serta pengaruh stereotip generasional terhadap proses rekrutmen dan promosi di tempat kerja juga dapat menjadi topik yang perlu dieksplorasi lebih lanjut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berkualitas harus dikelola dengan baik oleh perusahaan. Jika karyawan tersebut mempunyai keinginan untuk *turnover*, hal tersebut akan memberikan dampak yang negatif terhadap perusahaan. Mempertahankan karyawan yang berkualitas menjadi hal yang penting bagi sebuah perusahaan. Karyawan yang berkualitas perlu dipertahankan sehingga karyawan tersebut tidak keluar dari perusahaan. Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengurangi angka *turnover* adalah retensi karyawan. Adapun terdapat strategi retensi karyawan dalam

mengurangi *turnover* karyawan, yaitu kompensasi yang kompetitif, pemenuhan harapan, program induksi, praktik sumber daya manusia, serta pelatihan dan pengembangan. Selain itu, ada juga terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan suatu perusahaan dalam retensi karyawan untuk mengurangi terjadinya *turnover*, meliputi memperlakukan karyawan seperti memperlakukan pelanggan yang paling bernilai, membuat karyawan jatuh cinta kepada perusahaan, melakukan program rekrutmen dengan baik, dan menempatkan karyawan di posisi yang tepat.

REFERENSI

- Abujaber, A. A., Nashwan, A. J., Santos, M. D., Al-Lobaney, N. F., Mathew, R. G., Alikutty, J. P., Kunjavara, J., & Alomari, A. M. (2024). Bridging the generational gap between nurses and nurse managers: a qualitative study from Qatar. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02296-y>
- Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Côté, G., & Karimi, R. (2020). Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies*, 1(1), 377–386. https://doi.org/10.1162/qss_a_00019
- Choi, M. S., & Jarrott, S. E. (2021). Application of Intergroup Contact Theory to Managing Age-Diverse Teams. *Journal of Intergenerational Relationships*, 19(3), 377–391. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1753621>
- Ciampa, E., & Chernesky, R. (n.d.). *Influence of Demographic Shifts on the Workplace*.
- Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625. <https://doi.org/10.1177/1523422312455612>
- GLASS, G. V. (1976). Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research. *Educational Researcher*, 5(10), 3–8. <https://doi.org/10.3102/0013189x005010003> hahn2011. (n.d.).
- Hillman, D. R. (2014). Understanding Multigenerational Work-Value Conflict Resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240–257. <https://doi.org/10.1080/15555240.2014.933961>
- Hisel, M. E. (2020). Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 294–305. <https://doi.org/10.1111/jonm.12921>
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (n.d.). *UNPACKING GENERATIONAL IDENTITIES IN ORGANIZATIONS*.
- Kurata, Y. B., Ong, A. K. S., Andrada, C. J. C., Manalo, M. N. S., Sunga, E. J. A. U., & Uy, A. R. M. A. (2022). Factors Affecting Perceived Effectiveness of Multigenerational Management Leadership and Metacognition among Service Industry Companies. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142113841>
- 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(SUPPL.1). <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Nindyati, A. D. (2017). PEMAKNAAN LOYALITAS KARYAWAN PADA GENERASI X DAN GENERASI Y (Studi Pada Karyawan Di Indonesia). *Journal of Psychological Science and Profession*, 1(3). <https://doi.org/10.24198/jpsp.v1i3.15230>
- Nnamboozee, B. E., & Parumasur, S. B. (2016). UNDERSTANDING THE MULTIGENERATIONAL WORKFORCE: ARE THE GENERATIONS SIGNIFICANTLY DIFFERENT OR SIMILAR? In *Corporate Ownership & Control* (Vol. 13, Issue 2).

- Owen, M. S., Berthelsen, H., Jamieson, S. D., & Westerlund, H. (2022). A Quick “environment Check” for All Ages: Validating the New Age-Inclusive Work Environments Instrument. *Innovation in Aging*, 6(7). <https://doi.org/10.1093/geroni/igac066>
- Samadi, B., Wei, C. C., Seyfee, S., & Yusoff, W. F. W. (2015). Conceptual model of organizational trust and knowledge sharing behavior among multigenerational employees. *Asian Social Science*, 11(9), 32–42. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p32>
- Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. (2020a). Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*, 42(3), 470–487. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207>
- Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. (2020b). Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*, 42(3), 470–487. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207>
- Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*, 18(7), 846–852. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01158.x>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*. In *British Journal of Management* (Vol. 14).
- 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/waw009>
- Valldeneu, M., Ferràs, X., & Tarrats, E. (2021). Effect of transformational behavior on millennial job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 421–429. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.34](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.34)