

Peran Manajemen Konflik Antargenerasi terhadap Efektivitas Tim pada Lingkungan Kerja Multigenerasi: Sebuah Studi Literatur

Muhammad Khoirul Varichin

Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNISDA

Email: mkhoirulvaricin@gmail.com

Abstrak

Lingkungan kerja modern ditandai dengan keberagaman generasi yang bekerja dalam satu tim, sehingga meningkatkan potensi terjadinya konflik antargenerasi akibat perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan pola kerja. Konflik tersebut dapat berdampak pada efektivitas tim apabila tidak dikelola dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen konflik antargenerasi terhadap efektivitas tim dalam lingkungan kerja multigenerasi. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan menganalisis 12 artikel ilmiah terindeks yang relevan untuk mengidentifikasi pola, strategi, serta pendekatan dalam mengelola konflik antargenerasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen konflik yang efektif, seperti komunikasi adaptif, kepemimpinan inklusif, serta pemahaman lintas generasi, mampu meningkatkan kolaborasi dan kinerja tim. Selain itu, konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menjadi peluang untuk memperkuat sinergi tim. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen konflik yang kontekstual dan adaptif guna mengoptimalkan efektivitas tim dalam lingkungan kerja multigenerasi.

Kata Kunci: Konflik Antargenerasi, Manajemen Konflik, Efektivitas Tim, Lingkungan Kerja Multigenerasi, Studi Literatur

Abstract

The modern workplace is characterized by the presence of a multigenerational workforce, which increases the potential for intergenerational conflict due to differences in values, communication styles, and work preferences. Such conflicts can negatively affect team effectiveness if not managed properly. This study aims to analyze the role of intergenerational conflict management in influencing team effectiveness within a multigenerational work environment. The method used is a literature review by analyzing 12 indexed scientific articles relevant to the research topic to identify patterns, strategies, and approaches in managing intergenerational conflict. The findings indicate that effective conflict management, including adaptive communication, inclusive leadership, and cross-generational understanding, can enhance collaboration and team performance. Furthermore, when managed constructively, conflict can serve as an opportunity to strengthen team synergy. This study implies that organizations need to develop contextual and adaptive conflict management strategies to optimize team effectiveness in a multigenerational workplace.

Keywords: Intergenerational Conflict, Conflict Management, Team Effectiveness, Multigenerational Workplace, Literature Review

PENDAHULUAN

Lingkungan kerja modern saat ini ditandai dengan keberadaan tenaga kerja multigenerasi yang melibatkan berbagai kelompok usia, mulai dari generasi Baby Boomers hingga Generasi Z. Keberagaman ini membawa perbedaan nilai, gaya komunikasi, preferensi kerja, serta tingkat adaptasi terhadap teknologi yang berpotensi menimbulkan konflik antargenerasi (intergenerational conflict) dalam tim kerja. Konflik tersebut tidak hanya muncul dalam interaksi sehari-hari, tetapi juga dalam proses pengambilan keputusan, kolaborasi, serta pelaksanaan tugas, yang pada akhirnya dapat memengaruhi efektivitas tim secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa konflik dalam tim, baik konflik tugas maupun hubungan, memiliki kecenderungan berdampak negatif terhadap kinerja apabila tidak dikelola dengan baik[1]. Selain itu, keberagaman dalam tim juga dapat menimbulkan dinamika yang kompleks yang memengaruhi performa tim secara signifikan[2];[3].

Dalam konteks organisasi modern, tim kerja multigenerasi menjadi objek penting yang rentan terhadap konflik akibat adanya perbedaan persepsi terhadap cara kerja, gaya kepemimpinan, serta ekspektasi terhadap lingkungan kerja. Perbedaan generasi sering kali dikaitkan dengan perbedaan sikap kerja, namun penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan dan

sangat bergantung pada konteks organisasi[4];[5]. Konflik antargenerasi sendiri dipengaruhi oleh perbedaan nilai, pengalaman, serta persepsi antar individu dalam organisasi[6]. Selain itu, faktor usia juga turut memengaruhi dinamika interaksi dalam tim sehingga memerlukan pendekatan pengelolaan yang adaptif[7].

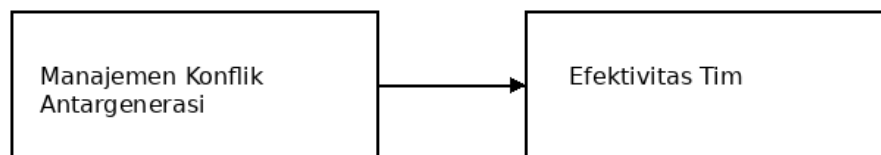
Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji solusi dalam mengatasi konflik tim melalui pendekatan manajemen konflik yang beragam. Studi menunjukkan bahwa konflik tidak selalu berdampak negatif, melainkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kualitas keputusan dan inovasi apabila dikelola dengan tepat[8]. Selain itu, gaya manajemen konflik yang kooperatif seperti integrasi dan kompromi terbukti paling efektif dalam meningkatkan kinerja tim[9]. Dalam konteks multigenerasi, kepemimpinan yang inklusif juga memainkan peran penting dalam menjembatani perbedaan antar generasi dan meningkatkan kolaborasi tim[10]. Penelitian terbaru bahkan menunjukkan bahwa keberagaman generasi dapat meningkatkan inovasi melalui konflik kognitif, meskipun di sisi lain juga berpotensi menimbulkan konflik emosional yang berdampak negatif[11].

Meskipun demikian, masih terdapat keterbatasan dalam penelitian terdahulu, di mana sebagian besar studi cenderung melihat konflik sebagai variabel tunggal tanpa mempertimbangkan kombinasi jenis konflik

serta dinamika interaksi antar generasi secara lebih mendalam. Selain itu, penelitian sebelumnya juga masih terbatas dalam mengintegrasikan peran faktor individu, konflik, dan kepemimpinan dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Padahal, konflik dalam tim tidak bersifat homogen dan dapat memiliki dampak yang berbeda tergantung pada jenis dan cara pengelolaannya[8];[9]. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih integratif untuk memahami bagaimana konflik antargenerasi dapat dikelola secara efektif dalam meningkatkan kinerja tim.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mengusulkan pendekatan manajemen

konflik antargenerasi yang lebih adaptif dan kontekstual dengan mengintegrasikan aspek konflik kognitif dan emosional, kepemimpinan inklusif, serta dinamika individu dalam lingkungan kerja multigenerasi. Dengan menggunakan metode studi literatur terhadap berbagai penelitian terbaru, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik antargenerasi terhadap efektivitas tim serta mengidentifikasi strategi pengelolaan konflik yang paling efektif. Novelty dari penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan berbagai perspektif konflik dan keberagaman generasi dalam satu kerangka analisis yang lebih komprehensif guna meningkatkan sinergi dan inovasi dalam tim kerja.



METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (literature review) yang bertujuan untuk mengkaji secara sistematis berbagai penelitian terdahulu terkait manajemen konflik antargenerasi dan efektivitas tim dalam lingkungan kerja multigenerasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari 12 artikel ilmiah terindeks yang relevan dan tersedia dalam basis data akademik seperti Google

Scholar. Penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu Januari hingga Maret 2026 dengan proses pengumpulan dan analisis literatur yang dilakukan secara bertahap. Kriteria inklusi yang digunakan dalam pemilihan artikel meliputi publikasi dalam 10 tahun terakhir sebagai sumber utama, serta beberapa literatur klasik yang tetap digunakan karena memiliki kontribusi teoretis yang signifikan dan relevan dengan topik penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan pendekatan tematik untuk

mengidentifikasi pola, hubungan, dan strategi dalam pengelolaan konflik antargenerasi.

SAMPEL DAN PROSEDUR

Sampel dalam penelitian ini berupa artikel jurnal ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih artikel yang memenuhi kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri kata kunci seperti *intergenerational conflict*, *conflict management*, dan *team effectiveness* pada Google Scholar. Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan judul, abstrak, dan isi untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Selanjutnya, artikel yang telah terpilih dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi konsep, temuan, serta hubungan antar variabel yang relevan.

PENGUKURAN

Dalam penelitian ini, pengukuran tidak dilakukan secara langsung melalui instrumen seperti kuesioner, melainkan melalui analisis terhadap variabel yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu. Variabel utama dalam penelitian ini adalah manajemen konflik antargenerasi sebagai variabel independen dan efektivitas tim sebagai variabel dependen. Pengukuran kedua variabel tersebut mengacu pada indikator yang digunakan dalam berbagai penelitian sebelumnya, seperti kemampuan

komunikasi, penyelesaian konflik, dan kualitas interaksi untuk manajemen konflik, serta kinerja tim, kolaborasi, dan pencapaian tujuan untuk efektivitas tim. Skala yang digunakan dalam penelitian terdahulu umumnya menggunakan skala Likert, yang kemudian dijadikan acuan dalam memahami hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

TEKNIK ANALISIS DATA

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif dengan pendekatan sintesis literatur. Data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber dianalisis dengan cara mengelompokkan, membandingkan, dan menginterpretasikan temuan dari penelitian terdahulu untuk menemukan pola, persamaan, dan perbedaan. Selanjutnya, dilakukan analisis tematik untuk mengidentifikasi hubungan antara manajemen konflik antargenerasi dan efektivitas tim. Hasil analisis kemudian disusun secara sistematis untuk menghasilkan kesimpulan yang komprehensif serta memberikan rekomendasi terkait strategi manajemen konflik yang efektif dalam lingkungan kerja multigenerasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Berdasarkan hasil penelusuran dan analisis terhadap berbagai penelitian terdahulu yang relevan melalui Google Scholar, ditemukan bahwa konflik antargenerasi

merupakan fenomena yang umum terjadi dalam lingkungan kerja multigenerasi. Konflik ini umumnya dipicu oleh perbedaan nilai kerja, gaya komunikasi, serta tingkat adaptasi terhadap teknologi antar generasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik cenderung berdampak negatif terhadap efektivitas tim, seperti menurunnya kualitas komunikasi, rendahnya tingkat kolaborasi, serta terhambatnya pencapaian tujuan tim.

Namun demikian, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa konflik antargenerasi

dapat memberikan dampak positif apabila dikelola secara konstruktif melalui penerapan manajemen konflik yang efektif. Strategi seperti komunikasi terbuka, kepemimpinan inklusif, serta pelatihan lintas generasi terbukti mampu meningkatkan pemahaman antar anggota tim dan mendorong terciptanya sinergi yang lebih baik. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik memiliki peran penting dalam menentukan apakah konflik akan berdampak negatif atau justru menjadi peluang dalam meningkatkan efektivitas tim.

Berikut merupakan ringkasan hasil penelitian terdahulu yang relevan:

Tabel 1. Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1	De Dreu & Weingart (2003)	Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction	Meta-analysis	Pengaruh konflik tugas dan hubungan terhadap kinerja tim	Konflik berdampak negatif terhadap kinerja tim jika tidak dikelola dengan baik
2	Stahl et al. (2010)	Unraveling the effects of cultural diversity in teams.	Meta-analysis	Dampak keberagaman tim terhadap kinerja	Keberagaman dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja tergantung pengelolaan
3	Costanza et al. (2012)	Generational differences in	Meta-analysis	Perbedaan generasi dalam sikap kerja	Perbedaan generasi tidak selalu signifikan terhadap kinerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
		work-related attitudes			
4	Urlick et al. (2017)	Understanding and managing intergenerational conflict.	Empirical study	Konflik antargenerasi dalam organisasi	Konflik dipengaruhi perbedaan nilai dan persepsi kerja
5	Zacher et al. (2018)	Active aging at work	Literature review	Peran usia dalam dinamika kerja	Perbedaan usia memengaruhi interaksi dan membutuhkan pengelolaan adaptif
6	O'Neill & McLarnon. (2018)	The Structure and Function of Team Conflict State Profiles.	Quantitative study	Berfokus pada analisis kombinasi profil konflik— tugas, hubungan, dan proses—dalam tim, bukan sekadar melihat satu jenis konflik secara terpisah	Profil "Task-Conflict-Dominant" memicu performa dan kepuasan tim tertinggi, sementara "Relationship-Conflict-Dominant" menyebabkan performa terendah.
7	Luo & Lu (2020)	A Review of Research on Team Conflict, Conflict Management and Team Performance.	Literature review	Meninjau hubungan antara konflik tim (tugas, hubungan, proses), strategi manajemen konflik, dan kinerja tim selama dua dekade terakhir.	Menunjukkan bahwa gaya manajemen kooperatif (integrasi dan kompromi) paling efektif meningkatkan kinerja, dengan dampak konflik tugas sangat bergantung pada cara pengelolaannya.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
8	Rudolph et al. (2020)	Generations and generational differences.	Literature review	Persepsi terhadap perbedaan generasi	Perbedaan generasi sering dipengaruhi konteks organisasi
9	Rožman & Milfelner (2022)	"The Importance of Intergenerational Leadership Praxes and Availability of Key Information for Older Employee Burnout and Engagement in the Context of Firm Size".	Quantitative study	Peran kepemimpinan lintas generasi	Kepemimpinan inklusif meningkatkan kolaborasi
10	L. Wallrich et al. (2024)	The relationship between team diversity and team performance	Meta-analysis	Berfokus pada analisis hubungan antara keragaman tim (fisik dan psikologis) terhadap performa, serta peran konteks organisasi dalam hubungan tersebut.	Menunjukkan bahwa keragaman tidak secara otomatis meningkatkan performa, melainkan bergantung pada iklim organisasi yang inklusif untuk mendorong kreativitas dan mengelola potensi penurunan kohesi sosial.
11	Wardani et al. (2024)	Management of Intergenerational Conflict in the Workplace and Its Impact on	Empirical study	Manajemen konflik antargenerasi	Konflik memengaruhi hubungan kerja dan perlu strategi adaptif

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
		Employee Relations.			
12	L Wang & X Duan (2025)	Generational diversity and team innovation	Empirical study	Menganalisis pengaruh keragaman generasi terhadap inovasi tim, dengan meneliti peran konflik (kognitif dan afektif) sebagai perantara serta kepemimpinan bersama (<i>shared leadership</i>) sebagai faktor pendukung.	Keragaman generasi meningkatkan konflik kognitif (perbedaan ide) yang mendorong inovasi, namun juga memicu konflik afektif (emosional) yang justru merusak inovasi.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik antargenerasi memiliki hubungan yang erat dengan efektivitas tim dalam lingkungan kerja multigenerasi. Konflik yang muncul akibat perbedaan nilai, pengalaman, dan gaya kerja antar generasi dapat menghambat kinerja tim apabila tidak dikelola dengan baik. Hal ini sejalan dengan temuan De Dreu dan Weingart (2003)[1] yang menyatakan bahwa konflik, baik konflik tugas maupun hubungan, dapat menurunkan kinerja tim. Selain itu, keberagaman dalam tim juga menciptakan dinamika yang kompleks yang dapat memengaruhi performa tim secara positif maupun negatif tergantung pada pengelolaannya[2];[3].

Namun demikian, hasil kajian juga menunjukkan bahwa konflik tidak selalu berdampak negatif. Dalam kondisi tertentu, konflik justru dapat memberikan kontribusi positif terhadap kualitas pengambilan keputusan dan inovasi tim. Penelitian oleh O'Neill dan McLarnon (2018)[8] menunjukkan bahwa konflik yang didominasi oleh konflik tugas (*task conflict*) dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan tim, sedangkan konflik hubungan (*relationship conflict*) justru berdampak negatif. Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa dalam konteks keberagaman generasi, konflik kognitif yang muncul dari perbedaan ide dapat mendorong inovasi, sementara konflik emosional berpotensi merusak kinerja tim[11]. Hal ini menegaskan bahwa jenis konflik dan cara

pengelolaannya menjadi faktor kunci dalam menentukan dampaknya terhadap efektivitas tim.

Lebih lanjut, dalam lingkungan kerja multigenerasi, perbedaan generasi tidak selalu menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja tim, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan dinamika individu. Hal ini didukung oleh penelitian Costanza et al. (2012)[4] dan Rudolph et al. (2020)[5] yang menyatakan bahwa perbedaan generasi sering kali dilebih-lebihkan dan tidak selalu memiliki dampak signifikan terhadap kinerja. Namun demikian, konflik antargenerasi tetap menjadi fenomena yang nyata karena adanya perbedaan nilai, persepsi, dan pengalaman kerja antar individu[6]. Selain itu, faktor usia juga memengaruhi dinamika interaksi dalam tim sehingga memerlukan pendekatan pengelolaan yang adaptif[7].

Dalam upaya mengelola konflik secara efektif, berbagai penelitian menekankan pentingnya penerapan strategi manajemen konflik yang tepat. Studi oleh Luo dan Lu (2020)[9] menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik yang bersifat kooperatif, seperti integrasi dan kompromi, merupakan pendekatan yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja tim. Selain itu, kepemimpinan yang inklusif dan mampu menjembatani perbedaan antar generasi juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif[10]. Temuan ini

diperkuat oleh penelitian Wardani et al. (2024)[12] yang menunjukkan bahwa pengelolaan konflik antargenerasi yang baik dapat meningkatkan hubungan kerja serta memperkuat kolaborasi dalam tim.

Dengan demikian, hasil pembahasan ini menunjukkan bahwa konflik antargenerasi memiliki sifat dualitas, yaitu dapat menjadi hambatan maupun peluang bagi efektivitas tim. Konflik yang tidak dikelola dengan baik akan berdampak negatif terhadap kinerja, sedangkan konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menjadi sumber inovasi dan peningkatan kualitas keputusan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan manajemen konflik yang adaptif, dengan mempertimbangkan jenis konflik, karakteristik individu, serta konteks organisasi, agar mampu mengoptimalkan potensi keberagaman generasi dalam meningkatkan kinerja dan inovasi tim.

DISKUSI

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen konflik antargenerasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas tim dalam lingkungan kerja multigenerasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa konflik yang terjadi bukan semata-mata menjadi penghambat, melainkan bergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Hal ini sejalan dengan teori konflik organisasi yang menyatakan bahwa konflik dapat bersifat destruktif maupun

konstruktif, tergantung pada pendekatan manajemen yang diterapkan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu bahwa manajemen konflik antargenerasi berpengaruh positif terhadap efektivitas tim, dapat diterima.

Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif teoritis yang menekankan pentingnya komunikasi dan pemahaman antar individu dalam organisasi. Perbedaan generasi yang mencakup nilai, pola pikir, serta gaya komunikasi menjadi faktor utama munculnya konflik dalam tim kerja. Namun, ketika perbedaan tersebut dikelola melalui komunikasi yang adaptif dan terbuka, konflik justru dapat meningkatkan kualitas interaksi serta memperkaya sudut pandang dalam pengambilan keputusan. Hal ini menjelaskan mengapa dalam beberapa penelitian, konflik tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja tim, melainkan dapat menjadi sumber inovasi dan peningkatan kualitas kerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keberagaman dalam tim, termasuk keberagaman generasi, dapat menjadi keunggulan kompetitif apabila didukung oleh manajemen yang efektif. Konflik yang dikelola dengan baik mampu mendorong anggota tim untuk saling memahami, meningkatkan kepercayaan, serta memperkuat kerja sama. Sebaliknya, apabila

konflik tidak dikelola dengan baik, maka dapat menimbulkan kesalahpahaman, menurunkan motivasi, dan menghambat kinerja tim. Oleh karena itu, keberhasilan tim dalam lingkungan kerja multigenerasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola konflik secara konstruktif.

Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pendekatan manajemen konflik yang bersifat umum masih memiliki keterbatasan dalam menghadapi kompleksitas konflik antargenerasi. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan karakteristik individu yang tidak selalu dapat dijelaskan hanya berdasarkan kategori generasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih kontekstual dan adaptif yang mempertimbangkan faktor individu, kepemimpinan, serta budaya organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi baru dengan menekankan pentingnya pendekatan integratif dalam manajemen konflik, yang tidak hanya berfokus pada perbedaan generasi, tetapi juga pada dinamika interaksi dalam tim.

Dengan demikian, diskusi ini menegaskan bahwa manajemen konflik antargenerasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas tim. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menjadi sarana untuk memperkuat sinergi, meningkatkan kualitas keputusan, serta mendorong inovasi dalam tim kerja. Sebaliknya, kegagalan dalam mengelola konflik

dapat berdampak negatif terhadap kinerja tim. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen konflik yang adaptif dan berbasis pada pemahaman lintas generasi untuk mengoptimalkan kinerja tim dalam lingkungan kerja multigenerasi.

KETERBATASAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur yang bergantung pada data sekunder dari berbagai penelitian terdahulu, sehingga hasil yang diperoleh sangat dipengaruhi oleh kualitas, ruang lingkup, dan konteks dari penelitian yang dianalisis. Keterbatasan ini menyebabkan penelitian tidak dapat menggambarkan kondisi empiris secara langsung di lapangan, khususnya dalam konteks organisasi tertentu yang memiliki karakteristik unik.

Kedua, penelitian ini berfokus pada konsep konflik antargenerasi secara umum tanpa membedakan secara rinci karakteristik spesifik dari masing-masing generasi maupun faktor kontekstual seperti budaya organisasi, jenis industri, dan gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi dinamika konflik dan efektivitas tim. Hal ini berpotensi membatasi kedalaman analisis dalam menjelaskan variasi hasil yang mungkin terjadi pada kondisi yang berbeda.

Ketiga, adanya keterbatasan dalam pemilihan literatur, di mana meskipun telah diupayakan menggunakan sumber dalam 10 tahun terakhir, masih terdapat beberapa penelitian klasik yang digunakan sebagai dasar teori. Selain itu, tidak semua penelitian terdahulu menggunakan pendekatan dan variabel yang sama, sehingga terdapat kemungkinan perbedaan interpretasi dalam proses sintesis hasil penelitian.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan empiris melalui pengumpulan data langsung di lapangan, seperti survei atau wawancara, guna memperoleh gambaran yang lebih spesifik dan kontekstual mengenai pengaruh manajemen konflik antargenerasi terhadap efektivitas tim. Selain itu, penelitian di masa mendatang dapat mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel lain, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, serta faktor psikologis individu, guna memperkaya analisis. Secara praktis, organisasi disarankan untuk mengembangkan program pelatihan manajemen konflik yang berbasis pada pemahaman lintas generasi serta mendorong komunikasi yang terbuka dan inklusif guna meningkatkan efektivitas tim dalam lingkungan kerja multigenerasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen konflik antargenerasi memiliki

peran yang signifikan dalam menentukan efektivitas tim dalam lingkungan kerja multigenerasi. Konflik yang muncul akibat perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan preferensi kerja antar generasi tidak selalu berdampak negatif, melainkan dapat menjadi peluang strategis untuk meningkatkan kualitas interaksi dan kinerja tim apabila dikelola secara konstruktif. Temuan ini menegaskan bahwa konflik bukan sekadar hambatan, tetapi juga dapat menjadi sumber inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih komprehensif.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa keberhasilan dalam mengelola konflik antargenerasi sangat bergantung pada penerapan strategi manajemen konflik yang adaptif, seperti komunikasi terbuka, kepemimpinan inklusif, serta pemahaman lintas generasi. Pendekatan yang tidak hanya berfokus pada perbedaan generasi secara umum, tetapi juga mempertimbangkan dinamika individu dan konteks organisasi, terbukti lebih efektif dalam meningkatkan sinergi tim. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya pemahaman mengenai pentingnya pendekatan integratif dalam manajemen konflik untuk mengoptimalkan efektivitas tim.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan konflik antargenerasi yang tepat dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan tim yang adaptif,

kolaboratif, dan produktif di tengah keberagaman generasi dalam organisasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] C. K. W. De Dreu and L. R. Weingart, "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis," *J. Appl. Psychol.*, vol. 88, no. 4, pp. 741–749, 2003, doi: 10.1037/0021-9010.88.4.741.
- [2] G. K. Stahl, M. L. Maznevski, A. Voigt, and K. Jonsen, "Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups," *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 41, no. 4, pp. 690–709, 2010, doi: 10.1057/jibs.2009.85.
- [3] L. Wallrich, V. Opara, M. Wesołowska, D. Barnoth, and S. Yousefi, "The Relationship Between Team Diversity and Team Performance: Reconciling Promise and Reality Through a Comprehensive Meta-Analysis Registered Report," *J. Bus. Psychol.*, vol. 39, no. 6, pp. 1303–1354, 2024, doi: 10.1007/s10869-024-09977-0.
- [4] D. P. Costanza, J. M. Badger, R. L. Fraser, J. B. Severt, and P. A. Gade, "Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis," *J. Bus. Psychol.*, vol. 27, no. 4, pp. 375–

- 394, 2012, doi: 10.1007/s10869-012-9259-4.
- [5] C. W. Rudolph, R. S. Rauvola, D. P. Costanza, and H. Zacher, "Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward," *J. Bus. Psychol.*, vol. 36, no. 6, pp. 945–967, 2021, doi: 10.1007/s10869-020-09715-2.
- [6] M. J. Urick, E. C. Hollensbe, S. S. Masterson, and S. T. Lyons, "Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies," *Work. Aging Retire.*, vol. 3, no. 2, pp. 166–185, 2017, doi: 10.1093/workar/waw009.
- [7] H. Zacher, D. T. A. M. Kooij, and M. E. Beier, "Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations," *Organ. Dyn.*, vol. 47, no. 1, pp. 37–45, 2018, doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.08.001.
- [8] T. A. O'Neill, M. J. W. McLarnon, G. C. Hoffart, H. J. R. Woodley, and N. J. Allen, "The Structure and Function of Team Conflict State Profiles," *J. Manage.*, vol. 44, no. 2, pp. 811–836, 2018, doi: 10.1177/0149206315581662.
- [9] Y. Luo and L. Lu, "A Review of Research on Team Conflict, Conflict Management and Team Performance," *Proc. 2020 2nd Int. Conf. Econ. Manag. Cult. Ind. (ICEMCI 2020)*, vol. 155, no. ICEMCI, pp. 321–326, 2020, doi: 10.2991/aebmr.k.201128.062.
- [10] M. Rožman and B. Milfelner, "The Importance of Intergenerational Leadership Praxes and Availability of Key Information for Older Employee Burnout and Engagement in the Context of Firm Size," *Front. Psychol.*, vol. 13, no. April, pp. 1–12, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.858134.
- [11] L. Wang and X. Duan, "Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership," *Front. Psychol.*, vol. 15, no. January, pp. 1–16, 2024, doi: 10.3389/fpsyg.2024.1501633.
- [12] F. P. Wardani, Y. Krismayanti, S. Sacha, R. S. Siahaan, N. Anjarsari, and F. J. Rumambi, "Management of Intergenerational Conflict in the Workplace and Its Impact on Employee Relations," *Indones. J. Adv. Res.*, vol. 3, no. 12, pp. 1929–1940, 2024, doi: 10.55927/ijar.v3i12.12677.