

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Konflik Antar Generasi di Perusahaan Manufaktur

Muhammad Rezky Wardana¹ Ahmad Badawy Saluy² Didin Hikmah Perkasa³

Universitas Paramadina, Bekasi, Indonesia^{1,2,3}

Email: muhammad.wardana@students.paramadina.ac.id¹ ahmad.badawi@paramadina.ac.id²
didin.perkasa@paramadina.ac.id³

Abstract

Intergenerational conflict in the workplace is an increasingly prominent challenge as multiple generations enter the workforce, particularly in the manufacturing sector. Differences in values, work styles, communication preferences, and technological familiarity between Baby Boomers, Generation X, Millennials (Y), and Generation Z often create gaps and conflicts that affect organizational performance. This study aims to analyze human resource management (HRM) strategies in addressing and managing intergenerational conflicts in the manufacturing work environment. The research method used is qualitative descriptive with a literature and document study approach. The findings indicate that strategies such as cross-generational training, mentoring, strengthening collaborative organizational culture, and implementing mediation and social dialogue approaches are effective steps in mitigating generational conflict. Furthermore, HRM needs to function as a facilitator that integrates the needs and uniqueness of each generation to foster harmonious teamwork within a unified organizational system. The study concludes that effective management of intergenerational conflict not only enhances productivity and team collaboration but also strengthens the sustainability and competitive advantage of manufacturing companies.

Keywords: Human Resource Management, Intergenerational Conflict, Manufacturing Company

Abstrak

Konflik antar generasi di tempat kerja menjadi tantangan yang semakin nyata seiring dengan masuknya berbagai generasi ke dalam dunia kerja, khususnya di sektor manufaktur. Perbedaan nilai, cara kerja, gaya komunikasi, dan pemanfaatan teknologi antara generasi Baby Boomers, X, Y (Milenial), dan Z sering kali menimbulkan kesenjangan dan konflik yang memengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi dan mengelola konflik antar generasi di lingkungan kerja manufaktur. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi pustaka dan dokumen. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa strategi seperti pelatihan lintas generasi, mentoring, penguatan budaya organisasi kolaboratif, serta pendekatan mediasi dan dialog sosial merupakan langkah-langkah efektif dalam meredakan konflik generasi. Selain itu, HRM perlu berperan sebagai fasilitator yang mampu mengintegrasikan kebutuhan dan keunikan tiap generasi agar dapat bekerja secara harmonis dalam satu sistem organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan konflik antar generasi yang tepat tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kerja sama tim, tetapi juga memperkuat keberlanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan manufaktur.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Konflik Antar Generasi, Perusahaan Manufaktur



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Perusahaan manufaktur di Indonesia menghadapi tantangan signifikan dalam mengelola keberagaman generasi di tempat kerja. Keberadaan berbagai generasi, mulai dari Baby Boomers, Generasi X, Milenial, hingga Generasi Z, membawa perbedaan dalam nilai, gaya komunikasi, dan harapan terhadap pekerjaan. Perbedaan ini sering kali memicu konflik yang dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi. Menurut Manalu (2025), konflik

dalam tim multigenerasi disebabkan oleh perbedaan pola komunikasi, metode kerja, adaptasi teknologi, dan manajemen waktu. Untuk mengatasi hal tersebut, strategi manajemen konflik yang efektif diperlukan, seperti pengembangan komunikasi transparan antar generasi, optimalisasi keunggulan masing-masing generasi, identifikasi keterbatasan karyawan, dan penerapan kepemimpinan responsif dalam mengelola dinamika tim multigenerasi. Lebih lanjut, penelitian oleh Pangestu & Latif (2025), menunjukkan bahwa perbedaan gaya komunikasi, nilai hidup, dan adaptasi terhadap teknologi antara Generasi Milenial dan Generasi Z dapat menyebabkan konflik di tempat kerja. Strategi seperti komunikasi efektif, pelatihan lintas generasi, mentoring, dan kebijakan kerja fleksibel dapat membantu mengurangi konflik dan meningkatkan sinergi antar generasi. Dalam konteks ini, perusahaan manufaktur perlu mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan inklusif untuk mengelola konflik antar generasi. Pendekatan yang tepat tidak hanya akan meminimalkan konflik, tetapi juga memanfaatkan keberagaman generasi sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam menghadapi tantangan ini, perusahaan manufaktur perlu mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan inklusif untuk mengelola konflik antar generasi. Pendekatan yang tepat tidak hanya akan meminimalkan konflik, tetapi juga memanfaatkan keberagaman generasi sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terkini yang menyatakan bahwa perusahaan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai positif dari berbagai generasi akan lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan lebih mampu bersaing secara global (Pangestu & Latif, 2025). Oleh karena itu, penting bagi manajemen sumber daya manusia di perusahaan manufaktur untuk memahami dinamika konflik antar generasi dan mengembangkan strategi yang efektif dalam mengelola keberagaman ini. Dengan pendekatan yang tepat, konflik antar generasi dapat diubah menjadi peluang untuk inovasi dan pertumbuhan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia dalam mengelola konflik antar generasi di perusahaan manufaktur, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan tersebut.

Kajian Pustaka

Konflik Antar Generasi di Tempat Kerja

Konflik antar generasi di tempat kerja merupakan fenomena yang semakin nyata seiring dengan beragamnya usia karyawan dalam organisasi. Perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan ekspektasi kerja antara generasi Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z dapat memicu ketegangan dan konflik. Menurut Defano Tanur et al. (2023), perbedaan persepsi dan tujuan antar anggota organisasi menjadi salah satu pemicu utama terjadinya konflik di lingkungan kerja. Konflik ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, Aftori et al. (2021) menyoroti pentingnya manajemen konflik dalam mengatasi perbedaan pandangan dan nilai antar generasi. Mereka menekankan bahwa konflik dapat bersifat fungsional jika dikelola dengan tepat, namun dapat menjadi disfungsional jika diabaikan. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan yang tepat dalam mengelola konflik antar generasi sangat diperlukan untuk menjaga keharmonisan dan produktivitas organisasi. Selain itu, Fauzi (2023) mengidentifikasi bahwa konflik dalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor internal seperti perbedaan kepribadian dan stres, serta faktor eksternal seperti masalah komunikasi dan sumber daya yang terbatas. Pendekatan penanganan konflik yang efektif, seperti musyawarah dan mediasi, dapat membantu mengatasi perbedaan antar generasi di tempat kerja.

Manajemen Konflik dan Organisasi

Manajemen konflik dalam organisasi merupakan proses penting dalam menjaga stabilitas hubungan kerja, efektivitas komunikasi, dan produktivitas karyawan. Konflik tidak dapat dihindari, terutama dalam organisasi yang memiliki struktur kompleks dan tingkat keragaman yang tinggi, seperti perusahaan manufaktur. Konflik dapat bersumber dari perbedaan kepentingan, gaya kerja, tujuan individu dan kelompok, hingga ketidaksesuaian nilai antar karyawan lintas generasi. Menurut Hananto et al. (2024), strategi manajemen konflik yang efektif mencakup pendekatan kolaboratif, pelatihan komunikasi terbuka, serta penanaman nilai kerja sama dan empati antar individu dalam organisasi. Dalam perusahaan manufaktur, kondisi kerja yang menuntut koordinasi lintas tim dan kepatuhan terhadap prosedur membuat konflik kerap muncul, baik secara vertikal (antara manajer dan bawahan) maupun horizontal (antar sesama rekan kerja). Oleh karena itu, penting bagi manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk menerapkan sistem pelaporan konflik yang transparan dan mekanisme penyelesaian yang responsif. Hidayah et al. (2023), menekankan bahwa manajemen konflik tidak hanya berfungsi untuk meredam permasalahan interpersonal, namun juga sebagai alat strategis untuk meningkatkan kapasitas organisasi. Dalam konteks perusahaan, pendekatan ini bisa diterapkan melalui pelatihan soft skill, peningkatan budaya kerja berbasis kolaborasi, dan forum diskusi internal antar generasi. Penerapan prinsip mediasi dan fasilitasi oleh pihak manajemen dapat mencegah konflik membesar menjadi krisis. Menurut Aftori et al. (2021) pentingnya membedakan antara konflik fungsional dan disfungsional menjadi dasar dalam menyusun strategi manajemen konflik. Konflik fungsional dapat mendorong inovasi, evaluasi proses, dan kreativitas tim, jika diarahkan secara konstruktif. Sebaliknya, konflik disfungsional yang dibiarkan tanpa intervensi akan menurunkan motivasi, menimbulkan resistensi, dan memperburuk iklim kerja. Dalam konteks perusahaan manufaktur, konflik yang berkepanjangan dapat berakibat fatal terhadap proses produksi, keselamatan kerja, hingga kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, strategi manajemen konflik harus melibatkan pendekatan sistemik yang terintegrasi dengan kebijakan SDM secara keseluruhan. Hal ini termasuk kebijakan rekrutmen yang mempertimbangkan kecocokan nilai, program mentoring lintas generasi, serta evaluasi kinerja yang bersifat partisipatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (library research). Metode kualitatif adalah pendekatan penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui pengamatan, wawancara, atau analisis terhadap dokumen dan teks. Metode ini menekankan pada makna, konteks, serta interpretasi subjektif dari individu atau kelompok yang diteliti, bukan pada pengukuran statistik atau generalisasi angka. Penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan realitas sosial sebagaimana adanya, dengan menggali pengalaman, pandangan, dan pemahaman responden atau sumber data secara utuh dan holistik (Sugiyono, 2019). Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan dan memahami secara mendalam mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam mengelola konflik antar generasi di perusahaan manufaktur. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari literatur sekunder berupa jurnal nasional terakreditasi, buku ilmiah, prosiding, dan dokumen relevan lainnya. Pemilihan sumber dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan keterkaitan langsung terhadap topik manajemen konflik, dinamika antar generasi di tempat kerja, serta implementasi strategi SDM dalam konteks industri manufaktur.

Dalam prosesnya, pengumpulan data dilakukan melalui pencarian dan identifikasi kata kunci seperti "konflik generasi", "manajemen konflik organisasi", dan "strategi SDM perusahaan

manufaktur". Setelah literatur dikumpulkan, dilakukan analisis isi (content analysis) untuk menelaah pola-pola tematik, pendekatan strategi, dan implikasi yang relevan dengan fokus penelitian. Tahapan analisis meliputi reduksi data, penyajian data secara naratif, dan penarikan kesimpulan. Hasil kajian dari berbagai literatur kemudian disintesis untuk menghasilkan pemahaman teoritis yang utuh dan dapat digunakan sebagai landasan konseptual dalam menjawab permasalahan penelitian. Melalui metode ini, diharapkan penelitian mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi SDM yang adaptif dan efektif dalam menghadapi tantangan konflik antar generasi di lingkungan kerja manufaktur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Konflik Antar Generasi di Perusahaan Manufaktur

Konflik antar generasi dalam perusahaan manufaktur muncul akibat keberagaman usia, nilai, gaya komunikasi, dan ekspektasi kerja. Sebagaimana ditunjukkan dalam studi tentang tim multigenerasi, ketegangan muncul dari perbedaan tersebut, khususnya antara generasi yang lebih tua dan generasi Milenial atau Z, dalam menggunakan teknologi dan cara bekerja. Pangestu & Latif (2025) menekankan bahwa gaya komunikasi digital Generasi Z yang cepat bisa menciptakan kesalahpahaman dengan Milenial atau Gen X yang mengutamakan formalitas dan tatap muka. Di sektor manufaktur yang sering kali menerapkan proses kerja rutin dan bersifat hierarkis, perbedaan-perbedaan nilai tersebut memicu gesekan dalam koordinasi dan delegasi tugas (Nabila et al., 2025). Penelitian oleh Verdina & Wediawati (2024) di PT United Tractors menunjukkan bahwa multi-generasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap pola komunikasi dan komitmen organisasi. Komitmen ini erat kaitannya dengan pola komunikasi: ketika saluran terbuka dan saling memahami ekspektasi generasi lain, komitmen dan kinerja tim meningkat. Artikel ini menunjukkan hubungan sebab-akibat antara keberadaan generasi berbeda dan komitmen, mendukung bahwa strategi HRM perlu adaptif terhadap dinamika generasi. Pada level praktis, kesenjangan komunikasi (generation gap) dapat berdampak langsung terhadap produktivitas. Penelitian Budi (2021) mengungkap bahwa gap ini dapat merusak output tim bila tidak dikelola melalui komunikasi interpersonal efektif, wawancara dan observasi lapangan. Di perusahaan manufaktur, hambatan semacam itu muncul pada interaksi antara operator, teknisi, dan supervisor lintas generasi memperlambat transfer pengetahuan dan mendorong konflik.

Faktor-faktor Penyebab Konflik

Konflik di manufaktur tidak hanya terkait generasi, tetapi juga dipicu oleh faktor budaya organisasi dan hubungan industrial. Nabila et al. (2022) menemukan konflik perburuhan di sektor ini muncul dari ketidakpuasan terhadap upah, kondisi kerja, dan ketidakseimbangan kepentingan antara buruh dan manajemen. Faktor-faktor tersebut bisa menambah lapisan perselisihan antar generasi, ketika generasi muda menuntut transparansi dan kesejahteraan, sementara generasi lama lebih bertahan dengan struktur status quo. Lebih lanjut, Fatyandri et al. (2023) menyoroti peran negosiasi lintas budaya dalam manajemen konflik manufaktur. Studi ini menunjukkan bahwa perusahaan besar di manufaktur yang menerapkan pendekatan negosiasi membaca konteks lingkungan dan budaya kerja berhasil menjalin kemitraan global dan meredam konflik budaya. Untuk manufaktur lokal yang menerapkan shift atau bekerja sama dengan perusahaan multinasional, strategi negosiasi ini penting untuk mengatasi benturan nilai generasi. Peran budaya organisasi juga menjadi faktor krusial dalam manajemen konflik. Penelitian oleh Fauzi & Purbasari (2024) menunjukkan budaya organisasi sebagai sistem nilai mempengaruhi toleransi konflik dan cara penyelesaiannya. Organisasi yang menghargai dialog, kolaborasi, dan keberagaman mampu menciptakan iklim kerja kondusif

untuk lintas generasi. Hal ini mendukung hipotesis bahwa organisasi manufaktur yang mengadopsi budaya terbuka mampu menurunkan insidensi konflik antar generasi.

Strategi Manajemen Konflik Antar Generasi

1. Pelatihan Lintas Generasi & Mentoring. Penelitian oleh Pangestu & Latif (2025) menunjukkan bahwa pelatihan antar generasi, mentoring, dan kebijakan kerja fleksibel sangat efektif untuk meningkatkan sinergi dan meredam konflik. Ini sejalan dengan temuan bahwa program mentoring untuk transfer pengetahuan lintas generasi meningkatkan kepercayaan dan mempercepat adaptasi teknologi baru di tim manufaktur.
2. Negosiasi & Dialog Sosial. Nabila et al. (2022) merekomendasikan negosiasi, mediasi, dan dialog sosial sebagai strategi efektif dalam penyelesaian konflik perburuhan. Intervensi ini diperlukan ketika konflik melibatkan kepentingan yang lebih struktural seperti kondisi kerja dan kesejahteraan, meskipun melibatkan karyawan lintas generasi.
3. Pembentukan Budaya Kolaboratif. Budaya organisasi yang menekankan kolaborasi dan komunikasi terbuka efektif menekan konflik dan membangun lingkungan kerja yang resilient. Dalam studi oleh Fauzi & Purbasari (2024) budaya semacam ini mendukung penyelesaian konflik tidak hanya secara reaktif, tetapi juga proaktif melalui kebijakan dan praktik sehari-hari.
4. Negosiasi Kontekstual. Studi yang dilakukan oleh Fatyandri et al. (2023) menyarankan penggunaan negosiasi yang mempertimbangkan konteks budaya dan lingkungan sebagai strategi utama untuk manajemen konflik lintas budaya—strategi ini juga relevan untuk konteks generasi. Manajemen HR di manufaktur harus mampu membaca konteks generasi yang berbeda sebagai “budaya kerja” tersendiri.
5. Peran HRM dalam Implementasi Strategi
 - Fasilitator Komunikasi, yaitu HRM perlu bertindak sebagai mediator dan fasilitator jalannya dialog, menyediakan platform seperti workshop, tunjangan untuk teknologi, dan ruang bagi karyawan lintas generasi untuk bersinergi.
 - Desain Pelatihan & Mentoring, Program pelatihan harus bersifat adaptif, menggabungkan praktik terbaik digital (untuk generasi muda) dan pendekatan berbasis pengalaman (untuk generasi senior).
 - Struktur Negosiasi dan Arbitrase, yaitu HRM harus menjamin adanya mekanisme arbitrase formal dalam menangani perselisihan tandem dengan peraturan internal dan serikat pekerja,
 - Integrasi Budaya Organisasi, yaitu Budaya inklusif harus dibangun lewat nilai-nilai inti seperti saling menghargai dan transparansi; HRM berperan dalam menyosialisasikan nilai ini ke seluruh lini organisasi.
6. Implikasi Teoritis dan Praktis. Secara teoritis, Pembahasan ini memperluas literatur manajemen konflik generasi di sektor manufaktur dengan mengintegrasikan faktor struktural (upah, kondisi kerja), budaya, dan konteks budaya serta teknologi. Studi multi-dimensional tersebut menjawab kesenjangan riset sebelum ini dengan fokus tematik pada manufaktur. Sedangkan secara praktis, bagi praktisi HR di manufaktur, rekomendasi yang bisa langsung diterapkan meliputi:
 - Merancang pelatihan “generasi ganda” (Misalnya: digital skill untuk Gen X dan soft skill untuk Gen Z).
 - Mengadakan sesi negosiasi terbuka atau focus group discussion untuk isu kritis.
 - Memformalkan fungsi mediasi dan arbitrase konflik dalam kebijakan HR.
 - Membangun budaya kerja inklusif melalui program kesejahteraan, pengakuan, dan komunikasi rutin.

Kajian Pustaka

No	Nama Penulis	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Manalu, 2025)	Strategi Manajemen Konflik dalam Tim Multigenerasi di Lingkungan Kerja	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan pengumpulan data berupa studi Pustaka.	Ditemukan bahwa konflik multigenerasi dipicu oleh perbedaan cara komunikasi, nilai kerja, serta kemampuan adaptasi terhadap teknologi. Solusi efektif antara lain: pendekatan kepemimpinan kolaboratif, pelatihan lintas generasi, dan kebijakan komunikasi terbuka.
2.	(Nabila et al., 2025)	Kompleksitas Konflik Perburuhan dalam Industri Manufaktur: Faktor Penyebab dan Solusi	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif berbasis studi literatur, dengan menganalisis data yang diperoleh dari jurnal, dokumen hukum, dan literatur relevan.	Hasil pembahasan menemukan bahwa Konflik perburuhan masih marak di industri manufaktur karena ketimpangan komunikasi generasi, hak pekerja, dan digitalisasi proses kerja. Solusi: penguatan serikat pekerja, pelatihan dialog sosial, dan peran pemerintah sebagai mediator.
3.	(Husen & Haholongan, 2025)	Manajemen Konflik dalam Organisasi: Strategi dan Dampaknya terhadap Kinerja	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowbaal, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.	Gaya manajemen konflik (menghindar, kompromi, dominasi, kolaborasi) sangat memengaruhi efektivitas kerja. Strategi kolaboratif terbukti paling efektif meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.
4.	(Rosady et al., 2024)	Strategi Manajemen SDM Dalam Menyelaraskan Perbedaan Generasi Karyawan Untuk Mendukung Transformasi Budaya Perusahaan Di Era Digital Pada Karyawan Baru Dan Karyawan Lama Di Perusahaan Lapis Kukus Pahlawan Surabaya	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada perusahaan yang telah menjalani proses transformasi digital. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan manager SDM, karyawan lama dan baru, serta analisis dokumen pada perusahaan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil dalam menyelaraskan perbedaan karyawan dengan mengimplementasikan strategi pelatihan bersama untuk karyawan lama dan baru, komunikasi terbuka, serta kebijakan fleksibilitas kerja yang mendukung adaptasi terhadap transformasi digital.
5.	(Idris et al., 2024)	Menjembatani Kesenjangan	Metode penelitian yang digunakan adalah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen

		Generasi: Strategi Manajemen Pengetahuan Untuk Meningkatkan Kolaborasi Dan Kinerja Lintas Generasi Di Era Digital Di Area Industri Manufaktur	pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada perusahaan manufaktur terkemuka. Information dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumen perusahaan.	pengetahuan yang komprehensif harus mencakup kombinasi praktik formal dan casual, memanfaatkan teknologi computerized, serta didukung oleh budaya organisasi yang inklusif dan terbuka terhadap keragaman.
6.	(Budi, 2021)	Minimalisir Konflik dalam Gap Generasi Melalui Pendekatan Komunikasi Interpersonal	Metode kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini, dengan menggunakan pendekatan data yang ditemukan di lapangan dan bersifat studi literatur sebagai objek yang dikaji.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi interpersonal yang terbuka dan empatik mampu menjembatani perbedaan nilai dan gaya kerja antar generasi. Penerapan supervisor sebagai mediator sangat efektif.

Berdasarkan hasil kajian dari enam penelitian yang tertera dalam tabel literatur review di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik antar generasi di tempat kerja, khususnya dalam sektor manufaktur, merupakan isu strategis yang dipicu oleh perbedaan karakteristik generasi dalam hal komunikasi, nilai kerja, teknologi, hingga gaya kepemimpinan. Manalu (2025) dan Zulkarnaini et al. (2025) menekankan bahwa pendekatan kolaboratif dalam kepemimpinan dan manajemen konflik terbukti efektif dalam meningkatkan sinergi serta kepuasan kerja antar generasi. Sementara itu, penelitian oleh Devina Syafa Nabila et al. (2025) menunjukkan bahwa ketimpangan komunikasi antar generasi dan ketidakselarasan dalam transformasi digital turut memperbesar konflik perburuhan di lingkungan kerja, sehingga diperlukan penguatan dialog sosial serta peran aktif pemerintah dan serikat pekerja sebagai mediator. Lebih lanjut, studi Rosady et al. (2024) dan Idris et al. (2024) memberikan bukti bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia yang adaptif dan manajemen pengetahuan berbasis teknologi sangat diperlukan untuk menyatukan persepsi antara karyawan lama dan baru. Pendekatan pelatihan lintas generasi dan pembentukan budaya organisasi yang inklusif menjadi kunci sukses dalam proses transformasi digital. Di sisi lain, pendekatan yang lebih personal juga diangkat oleh Setia Budi (2021), yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal yang empatik mampu meredakan gesekan antar individu dari kelompok usia yang berbeda. Keberadaan supervisor sebagai jembatan komunikasi juga terbukti mampu menurunkan potensi konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Secara umum, seluruh penelitian tersebut menyepakati bahwa konflik antar generasi bukanlah ancaman mutlak, melainkan tantangan yang bisa diubah menjadi kekuatan kompetitif perusahaan apabila dikelola dengan strategi yang tepat. Keseluruhan temuan ini memberikan dasar empiris yang kuat bagi penelitian tentang strategi manajemen SDM dalam mengelola konflik generasi, serta membuka peluang bagi organisasi untuk berinovasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, adil, dan inklusif di tengah dinamika multigenerasi yang semakin kompleks.

KESIMPULAN

Konflik antar generasi merupakan tantangan signifikan yang dihadapi perusahaan manufaktur dewasa ini, seiring dengan semakin beragamnya usia dan latar belakang karyawan di lingkungan kerja. Perbedaan nilai, gaya komunikasi, harapan kerja, dan keterampilan teknologi antar generasi menjadi sumber utama munculnya konflik di berbagai lini produksi

maupun manajerial. Generasi Baby Boomers dan X cenderung lebih konvensional dan hierarkis dalam bekerja, sementara generasi Milenial dan Z lebih fleksibel, berbasis teknologi, dan cenderung menuntut kecepatan serta transparansi. Di sektor manufaktur yang sangat bergantung pada koordinasi tim dan efisiensi kerja, perbedaan ini jika tidak dikelola secara tepat akan berdampak pada penurunan produktivitas, hambatan komunikasi, dan melemahnya komitmen organisasi. Strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peran krusial dalam mengelola konflik lintas generasi secara konstruktif. Pendekatan yang direkomendasikan meliputi pelatihan lintas generasi dan program mentoring, yang bertujuan untuk mendorong transfer pengetahuan, saling memahami preferensi generasi lain, serta membangun kepercayaan di lingkungan kerja. Selain itu, dialog sosial dan mediasi menjadi cara efektif untuk menyelesaikan konflik struktural seperti ketimpangan upah, perbedaan beban kerja, atau ketidaksesuaian budaya kerja. Budaya organisasi yang kolaboratif dan terbuka juga terbukti mampu menekan eskalasi konflik serta mendorong keterlibatan lintas generasi secara lebih harmonis. Untuk itu, peran HRM tidak hanya sebagai pengelola administratif, tetapi sebagai fasilitator komunikasi dan penyatu nilai-nilai lintas generasi dalam sistem kerja perusahaan. Implikasi dari pembahasan ini menyarankan bahwa manajemen konflik antar generasi perlu dijadikan prioritas strategis dalam kebijakan SDM perusahaan, bukan sekadar masalah relasional. HRM harus merancang kebijakan dan program pelatihan yang sensitif terhadap kebutuhan berbagai generasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan berorientasi pada kolaborasi. Sebagai tambahan, perusahaan perlu membangun mekanisme negosiasi dan arbitrase yang jelas sebagai respon terhadap konflik yang melibatkan hak dan kepentingan generasi berbeda. Dengan penerapan strategi manajemen konflik yang tepat, perusahaan manufaktur dapat meningkatkan sinergi lintas generasi, memperkuat kohesi tim, dan pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas serta daya saing organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aftori, R., Saguni, F., & Ruslin. (2021). Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pendidikan Perspektif Stephen P. Robbins. UIN Datokarama Palu, 139–150. <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>.
- Budi, H. I. S. (2021). Minimalisir Konflik dalam Gap Generasi Melalui Pendekatan Komunikasi Interpersonal. *Jurnal Teologi Injili*, 1(2), 72–87. <https://doi.org/10.55626/jti.v1i2.11>
- Defano Tanur, Marsya Nisa Razita, & Ona Rangratu. (2023). Manajemen Konflik dan Upaya Penanganan Konflik dalam Organisasi Pendidikan di Sekolah. *Inspirasi Dunia: Jurnal Riset Pendidikan Dan Bahasa*, 2(3), 225–237. <https://doi.org/10.58192/insdun.v2i3.1039>
- Fatyandri, A. N., Shofiyah, S., Fitriana, A., Fajar, I. A., Maharani, T., & Valentino, J. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Negosiasi Dan Manajemen Konflik Pada Industri Manufaktur Dan Industri Makanan Olahan. *PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 16–23. <https://doi.org/10.55681/primer.v1i1.25>
- Fauzi, I. (2023). Manajemen Konflik dan Cara Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Sekolah. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(1), 108–115. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i1.127>
- Fauzi, K. A., & Purbasari, R. (2024). Peran Budaya Organisasi Dalam Manajemen Konflik Pada Tempat Kerja di Era Digital. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (JBM)*, 6(2), 127–133.
- Hananto, D., Wahyuningrum, A. S., Kafah, M. S., Ardani, R., Rohid, M., Candra, A., & Muhammadiyah, U. (2024). Strategi manajemen konflik untuk meningkatkan kualitas kerja dalam organisasi. *Journal of Islamic Economics, Management and Business*, 3, 7–12.



- Hidayah, A. H., Supriadi, M., & Shaleh, S. (2023). Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Perkuliahan. *Jurnal Soshum Insentif*, 6(2), 103–111. <https://doi.org/10.36787/jsi.v6i2.1030>
- Husen, I. A., & Haholongan, R. (2025). Manajemen Konflik dalam Organisasi : Strategi dan Dampaknya terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 7068–7074.
- Idris, P. P., Santosa, W., Oddyansyah, H., & Trisakti, U. (2024). Menjembatani Kesenjangan Generasi : Strategi Manajemen Pengetahuan Untuk Meningkatkan Kolaborasi Dan Kinerja Lintas Generasi Di Era Digital Di Area Industri Manufaktur. *Jurnal Multidisiplin Riset*, 8(6), 88–97.
- Manalu, G. (2025). Strategi Manajemen Konflik dalam Tim Multigenerasi di Lingkungan Kerja. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1).
- Nabila, D. S., Mulyati, S., Pardosi, I. S. S., & Hermawan, H. (2025). Jurnal Pelita Manajemen Jurnal Pelita Manajemen Pendahuluan. *Jurnal Pelita Manajemen*, 01(01), 91–98.
- Pangestu, A., & Latif, A. (2025). Manajemen Konflik Antar Generasi dalam Organisasi : Strategi Mengatasi Gap antara Milenial dan Generasi Z. *Acdemia Edu*, 1–12.
- Rosady, R., Habibi, M., Saputra, R., & Wahjono, S. I. (2024). (SIMREK) VIII 2024 Strategi Manajemen SDM Dalam Menyelaraskan Perbedaan Generasi Karyawan Untuk Mendukung Transformasi Budaya Perusahaan Di Era Digital Pada Karyawan Baru Dan Karyawan Lama Di Perusahaan Lapis Kukus Pahlawan Surabaya Prosiding Simposium . Prosiding Simposium Riset Ekonomi, 1, 12–20.
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan RND*. Alfabeta.
- Verdina, V., & Wediawati, T. (2024). Pengaruh Multi Generasi Karyawan terhadap Pola Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan Service Department di PT United Tractors Site Loa Janan). *SEIKO : Journal of Management & Business*, 7(2), 507–518.