

## **Faktor Penentu Kesenjangan Multigenerasi Dalam Tata Kelola Organisasi Sektor Publik Di Indonesia**

**Muhammad Khairul Anwar<sup>1)\*</sup>, Fuad Khoiril Mukminin<sup>2)</sup>,  
Brillyant Virechely Tarore<sup>3)</sup>, Arie Kumala Nisa<sup>4)</sup>, Savia Melati<sup>5)</sup>**

- <sup>1)</sup> Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia  
<sup>2)</sup> Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Merdeka, Indonesia  
<sup>3)</sup> Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Manado, Indonesia  
<sup>4)</sup> Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Indonesia  
<sup>5)</sup> Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tribhuwana Tungadewi, Indonesia

<sup>1)</sup>muhammadanwar@unesa.ac.id, <sup>2)</sup>fuadkhoiril@unmer-madiun.ac.id,  
<sup>3)</sup>brillyantvirechelytarore@gmail.com, <sup>4)</sup>ariekumalanisa@student.ub.ac.id,  
<sup>5)</sup>savia@unitri.ac.id

### **ABSTRAK**

Lingkungan kerja sektor publik kontemporer semakin diwarnai oleh keberadaan pegawai dari berbagai generasi yang bekerja bersamaan. Perbedaan pengalaman sosial dan teknologi tercermin dalam tingkat adaptasi, orientasi nilai kerja, serta gaya komunikasi yang beragam. Apabila tidak dikelola secara efektif, perbedaan tersebut dapat menimbulkan kesenjangan generasi yang menghambat kolaborasi dan menurunkan kinerja organisasi. Artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap kesenjangan multigenerasi di lingkungan kerja sektor publik serta menganalisis peran loyalitas dan kepercayaan organisasi dalam memitigasi dampak negatifnya. Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada kerangka PRISMA. Referensi diperoleh dari artikel yang dipublikasikan di Scopus dan Google Scholar pada periode 2016–2024 yang diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi sesuai topik yang telah ditetapkan. Sebanyak 20 artikel yang relevan dianalisis secara kualitatif melalui pengelompokan tema dan sintesis konseptual. Kajian ini berfokus pada tiga dimensi utama yang membentuk dinamika multigenerasi dalam organisasi, yaitu adaptasi teknologi, nilai-nilai kerja, dan gaya komunikasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa kesenjangan generasi paling menonjol terjadi pada aspek adaptasi teknologi, khususnya terkait penggunaan sistem digital, kecepatan adopsi inovasi, dan preferensi metode kerja. Perbedaan nilai kerja, seperti orientasi terhadap fleksibilitas, stabilitas, dan komitmen organisasi, semakin memperkuat potensi ketegangan antargenerasi. Variasi gaya komunikasi juga kerap menjadi sumber miskomunikasi dalam kerja tim. Namun, loyalitas dan kepercayaan organisasi berperan penting sebagai faktor moderasi dengan mendorong kolaborasi lintas generasi, memfasilitasi transfer pengetahuan, dan meningkatkan keterlibatan pegawai. Artikel ini menegaskan pentingnya kebijakan

manajemen sumber daya manusia yang inklusif untuk memperkuat literasi digital, meningkatkan komunikasi lintas generasi, dan membangun kepercayaan.

**Kata kunci: Tenaga Kerja Mutligenerasi, Nilai Kerja, Dinamika Organisasi**

### **Abstract**

*The contemporary public sector workplace is increasingly characterized by employees from multiple generations working together. Differences in social and technological experiences shape varying levels of technological adaptation, work values, and communication styles. If not effectively managed, these differences may create generational gaps that hinder collaboration and reduce organizational performance. This research is designed to examine the roots of generational divides within public institutions and to evaluate how trust and loyalty toward the organization can serve as stabilizing forces that lessen the harmful consequences of such divides. This research adopts a Systematic Literature Review (SLR) approach guided by the PRISMA protocol. Relevant studies published between 2016 and 2024 in journals indexed by Scopus and Google Scholar were screened and selected through clearly defined inclusion and exclusion standards. A total of 20 relevant articles were analyzed qualitatively through thematic classification and conceptual synthesis. The review focuses on three main dimensions shaping multigenerational dynamics: technological adaptation, work values, and communication styles. The findings reveal that generational gaps are most evident in technological adaptation, particularly in the use of digital systems and the speed of innovation adoption. Differences in work values such as preferences for flexibility, stability, and organizational commitment further intensify intergenerational tensions. Variations in communication styles also contribute to workplace misunderstandings. Organizational trust and loyalty are identified as key moderating elements that encourage intergenerational cooperation, support effective knowledge sharing, and increase employee involvement. The findings underscore the importance of inclusive human resource strategies aimed at advancing digital competencies, strengthening communication across age groups, and reinforcing trust within the organization.*

**Keywords: Multigenerational Workforce, Work Values, Organizational Dynamics**

---

## **A. PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi yang berlangsung secara cepat telah mentransformasi struktur serta pola operasional organisasi di berbagai sektor, termasuk sektor publik (Nichols *et al.*, 2022). Berbagai lembaga sektor publik semakin dituntut untuk mengadopsi perangkat digital yang dapat meningkatkan efisiensi operasional, akurasi data, dan penyampaian layanan. Namun, transformasi digital bukan hanya tantangan

teknis tetapi juga masalah sumber daya manusia (Abdussamad, 2024). Hal ini terutama terlihat pada organisasi dengan tenaga kerja multigenerasi, di mana karyawan berbeda dalam kapasitas dan kemauan mereka untuk beradaptasi dengan teknologi baru (Colbert *et al.*, 2016; Ng & Feldman, 2014). Salah satu masalah organisasi yang muncul adalah fenomena "kesenjangan generasi" yang merujuk pada perbedaan yang timbul karena perbedaan kemampuan teknologi, nilai-nilai, dan

preferensi komunikasi antar generasi.

Generasi muda, seperti Milenial dan Generasi Z, cenderung lebih mahir teknologi dan mudah beradaptasi, sementara generasi yang lebih tua, termasuk Generasi X dan *Baby Boomers*, mungkin memerlukan dukungan dan waktu tambahan untuk mengadopsi sistem baru (Rubel *et al.*, 2017). Perbedaan teknologi ini dapat menghambat kolaborasi dan mengurangi produktivitas, karena kompetensi digital yang tidak merata dapat menyebabkan inefisiensi alur kerja dan gangguan komunikasi (Amimakmur *et al.*, 2024). Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), hingga September 2025 jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) tercatat mencapai 5.359.209 orang. Generasi Y (1977-1994) menjadi kelompok terbesar dengan proporsi 57%, disusul generasi X (1965-1976) sebesar 30%, generasi Z (1995-2010) sebesar 12%, dan *Baby Boomers* (1946-1954) yang tinggal 1%.

Komposisi generasi yang berbeda ini memperkuat tantangan manajerial yang dihadapi organisasi sektor publik karena setiap generasi memiliki karakteristik tersendiri dalam adaptasi teknologi, nilai kerja, dan gaya komunikasi. Kondisi demografis yang heterogen ini sekaligus menunjukkan bahwa pengelolaan kesenjangan multigenerasi harus menjadi fokus dalam upaya meningkatkan efektivitas kolaborasi, inovasi, dan pelayanan publik di Indonesia. Hal tersebut menegaskan urgensi kajian sistematis terhadap faktor-faktor penentu kesenjangan multigenerasi, termasuk peran loyalitas dan kepercayaan organisasi sebagai strategi yang adaptif di lingkungan kerja sektor publik Indonesia.

Selain teknologi, perbedaan generasi juga tercermin dalam nilai-nilai tempat kerja dan gaya komunikasi (Ozolina

*et al.*, 2024). Misalnya, karyawan yang lebih muda sering menghargai fleksibilitas, otonomi, dan kolaborasi, sementara karyawan senior mungkin memprioritaskan struktur, formalitas, dan stabilitas (Twenge, 2010). Nilai-nilai yang bertentangan ini memengaruhi bagaimana individu memandang peran mereka, berinteraksi dengan kolega, dan menanggapi perubahan organisasi. Selain itu, preferensi komunikasi sangat bervariasi, dengan karyawan yang lebih muda umumnya lebih menyukai komunikasi digital dan asinkron, kemudian karyawan senior lebih menyukai interaksi langsung dan tatap muka (Bennett, 2012; Myers & Sadaghiani, 2010).

Jika perbedaan ini tidak dikelola secara efektif, hal itu dapat menyebabkan miskomunikasi, ketegangan interpersonal, dan berkurangnya kekompakan tim. Perbedaan generasi ini pada akhirnya dapat memengaruhi loyalitas organisasi. Loyalitas organisasi mencerminkan komitmen psikologis karyawan terhadap organisasi dan kesediaan mereka untuk selaras dengan tujuan organisasi (Nichols *et al.*, 2022). Ketika karyawan merasa dikucilkan, disalahpahami, atau tidak mampu mengekspresikan diri karena perbedaan generasi, tingkat keterlibatan dan loyalitas mereka dapat menurun (Nindyati, 2017). Bagi organisasi dengan mandat yang membutuhkan akuntabilitas dan keberlanjutan layanan jangka panjang, memupuk loyalitas di semua kelompok generasi sangat penting.

Faktor kunci dalam mengelola keragaman generasi adalah kepercayaan. Kepercayaan memfasilitasi komunikasi terbuka, keamanan psikologis, dan kemauan untuk berkolaborasi, terutama dalam tim yang terdiri dari berbagai kelompok usia (Lyons & Kuron, 2014). Dalam lingkungan yang memiliki tingkat

kepercayaan tinggi, karyawan yang lebih muda merasa lebih nyaman memberikan ide, dan karyawan yang lebih tua merasa dihormati dan didukung (Hungerford & Cleary, 2021). Kepercayaan membantu menjembatani perbedaan dan mendorong pertukaran pengetahuan antar generasi, meningkatkan kemampuan beradaptasi dan keterlibatan (Fitriani *et al.*, 2020).

Hal ini juga mengurangi resistensi terhadap perubahan, terutama selama transisi teknologi. Meskipun isu-isu ini semakin relevan, masih terdapat kesenjangan yang signifikan dalam literatur. Sebagian besar penelitian yang ada tentang adaptasi teknologi, nilai-nilai, dan gaya komunikasi berfokus pada organisasi sektor swasta dan tidak membahas karakteristik unik lembaga publik. Di Indonesia, sektor publik menghadirkan tantangan khusus seperti struktur birokrasi yang kaku, demografi generasi yang beragam, dan harapan yang tinggi terhadap transparansi dan akuntabilitas (Downs, 2019; Rubel *et al.*, 2017). Faktor-faktor ini menjadikan penting untuk mempelajari bagaimana dinamika multigenerasi memengaruhi kinerja dan kohesi organisasi (Lyons *et al.*, 2019).

Selain itu, peran loyalitas dan kepercayaan organisasi dalam mengurangi dampak kesenjangan generasi belum sepenuhnya dieksplorasi. Hanya sedikit penelitian yang mengkaji bagaimana variabel-variabel ini berinteraksi dalam model yang komprehensif, khususnya di lembaga publik di mana taruhan keselarasan dan kinerja organisasi sangat tinggi. Kemungkinan peran loyalitas organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor generasi dan munculnya kesenjangan, serta fungsi moderasi kepercayaan dalam dinamika tersebut, memberikan kontribusi

konseptual baru bagi kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini berupaya mengatasi kesenjangan tersebut dengan melakukan tinjauan literatur terstruktur mengenai faktor-faktor penentu terjadinya kesenjangan antargenerasi. Fokusnya adalah pada tiga faktor utama: adaptasi teknologi, nilai-nilai di tempat kerja, dan gaya komunikasi. Dengan mensintesis wawasan dari studi empiris sebelumnya yang bersumber dari Scopus, tinjauan ini memberikan landasan konseptual untuk penelitian masa depan dan rekomendasi praktis bagi organisasi yang berupaya meningkatkan harmoni dan efektivitas antargenerasi. Temuan studi ini sangat relevan dengan sektor publik di Indonesia, di mana multigenerasi umum terjadi dan kebutuhan akan tenaga kerja yang efisien, kolaboratif, dan loyal sangat penting. Dengan menyoroti pentingnya strategi teknologi inklusif, nilai-nilai bersama, dan komunikasi yang adaptif, tinjauan ini bertujuan untuk memberikan informasi bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang mendorong integrasi antar generasi, kepercayaan, dan komitmen organisasi sektor publik dalam jangka panjang.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk secara sistematis mengidentifikasi, mengkaji, dan mengintegrasikan hasil-hasil penelitian sebelumnya (Anwar & Aprilianisa, 2022), terkait faktor-faktor penentu kesenjangan generasi dalam lingkungan kerja multigenerasi. Kajian difokuskan pada bagaimana adaptasi teknologi, nilai-nilai kerja, dan gaya komunikasi dipahami dalam literatur sebagai determinan utama perbedaan

antargenerasi, serta bagaimana loyalitas dan kepercayaan organisasi dikonstruksikan sebagai mekanisme yang berpotensi mereduksi kesenjangan tersebut.

Melalui sintesis tematik, penelitian ini bertujuan membangun pemahaman konseptual yang komprehensif mengenai dinamika multigenerasi dalam konteks organisasi sektor publik. Metode SLR memastikan proses yang ketat, tidak bias, dan transparan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengintegrasikan studi yang ada (Amimakmur *et al.*, 2024; Rudolph *et al.*, 2021).

### 1. Menentukan Kriteria Kelayakan

Tinjauan ini meliputi artikel-artikel jurnal yang dipublikasikan oleh penerbit terindeks di Scopus dan Google Scholar dalam rentang waktu 2016 hingga 2024, dan tersedia dalam teks lengkap. Studi yang dipilih harus membahas satu atau lebih topik berikut: Generasi Kesenjangan, Adaptasi Teknologi, Nilai-Nilai Tempat Kerja, Gaya Komunikasi, Loyalitas Organisasi, atau Kepercayaan, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik atau lingkungan kelembagaan multigenerasi lainnya.

### 2. Mendefinisikan Sumber Informasi

Penelusuran literatur dilakukan dengan menggunakan basis data yang sudah terpercaya, khususnya Scopus dan Google Scholar, karena pengindeksan ekstensifnya terhadap publikasi berkualitas tinggi di bidang ilmu sosial, administrasi publik, dan studi organisasi.

### 3. Pemilihan Studi

Istilah pencarian yang digunakan meliputi: "Gerakan Generasi Kesenjangan," "Adaptasi Teknologi," "Nilai-Nilai Tempat Kerja," "Gaya

Komunikasi," "Loyalitas Organisasi," "Kepercayaan," "Multigenerasi" "Tenaga Kerja," dan "Sektor Publik."

Proses seleksi terdiri dari:

- a) Menyaring judul dan abstrak untuk menyingkirkan studi yang tidak relevan;
- b) Membaca teks lengkap dari artikel-artikel yang tersisa;
- c) Tahap akhir seleksi mencakup studi-studi yang memenuhi kriteria kelayakan serta relevansi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Proses seleksi juga mencakup upaya untuk mengidentifikasi dan mengurangi potensi bias pelaporan dengan memastikan bahwa semua hasil relevan yang tercatat dalam literatur disertakan. Lebih lanjut, studi ini bertujuan untuk menghindari pemilihan studi hanya berdasarkan hasil positif atau yang lebih menonjol dengan secara ketat menyaring judul dan abstrak serta membaca teks lengkap dari artikel yang tersisa.

#### 1. Proses Pengumpulan Data

Ekstraksi manual dilakukan untuk mengumpulkan informasi penting dari setiap artikel. Elemen yang diekstrak meliputi penulis, tahun publikasi, lokasi penelitian, ukuran sampel, metode, variabel yang diteliti, dan temuan utama yang berkaitan dengan dinamika generasi, loyalitas, kepercayaan, dan integrasi teknologi di tempat kerja.

#### 2. Pemilihan dan Sintesis Item Data

Data yang diekstrak dikategorikan berdasarkan tahun publikasi, negara, metodologi, dan variabel inti. Kemudian dilakukan sintesis kualitatif untuk mengidentifikasi tren, kerangka teoretis, dan kesenjangan penelitian terkait keragaman generasi dan

pengelolaannya di organisasi sektor publik.

3. Kriteria Inklusi Akhir

Penelitian diikutsertakan apabila memenuhi kriteria yang telah ditetapkan berikut ini:

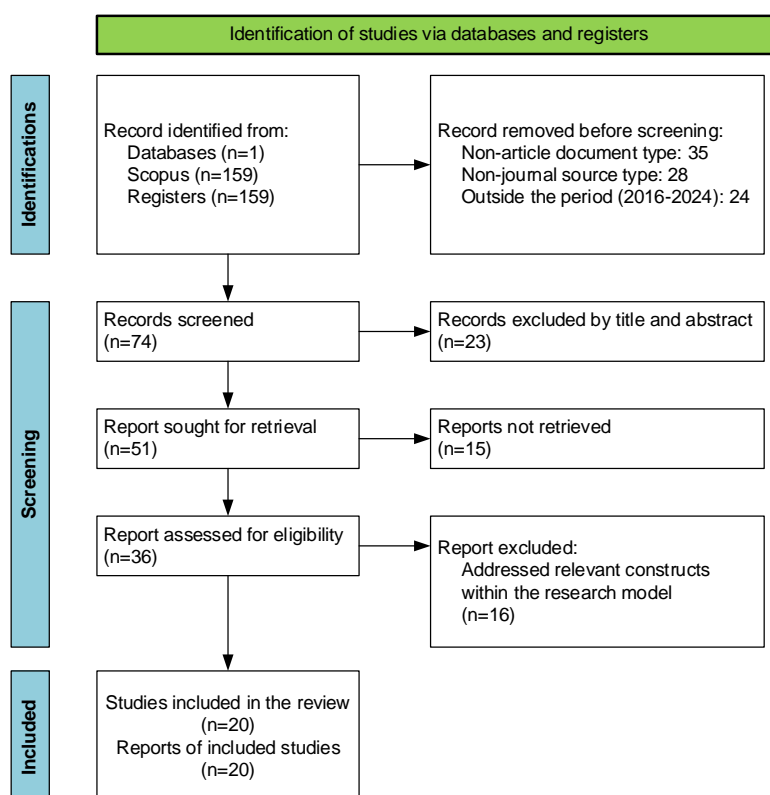
- 1) Diterbitkan dalam kurun waktu 2016-2024.
- 2) Artikel yang disertakan harus tersedia dalam format teks lengkap dan ditulis dalam bahasa Inggris maupun bahasa Indonesia.
- 3) Membahas konstruk-konstruk yang relevan dalam model penelitian (Pembentukan Kesenjangan, loyalitas, kepercayaan, teknologi, komunikasi, atau nilai-nilai tempat kerja)
- 4) Berfokus pada sektor publik atau lembaga dengan tim multigenerasi.

Metode terstruktur ini memastikan bahwa temuan yang diperoleh dari tinjauan ini dapat diandalkan, komprehensif, dan dapat diterapkan pada lembaga publik yang bertujuan untuk mengurangi kesenjangan generasi dan meningkatkan integrasi di tempat kerja. Untuk meminimalkan risiko

bias, peneliti menganalisis secara manual seluruh isi semua artikel yang disertakan tanpa menggunakan alat otomatisasi. Selain itu, Microsoft Excel digunakan untuk mencatat dan mengatur informasi yang diekstrak, sehingga mengurangi kemungkinan duplikasi dan memastikan konsistensi dalam manajemen data.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pencarian literatur dilakukan melalui basis data Google Scholar dan Scopus. Kata kunci yang digunakan dalam proses penelusuran adalah “*Gap Generation*”. Artikel yang dipertimbangkan merupakan publikasi berbahasa Inggris yang diterbitkan pada periode 2016 hingga 2024. Pencarian awal menghasilkan total 159 artikel. Langkah selanjutnya melibatkan evaluasi dan penyaringan artikel berdasarkan kriteria kelayakan yang telah ditentukan, yang meliputi analisis judul, abstrak, dan kata kunci. Hasilnya, 20 artikel dipilih untuk analisis lebih lanjut, dengan fokus pada faktor-faktor penentu terjadinya kesenjangan dalam lingkungan kerja multigenerasi, khususnya di organisasi sektor publik. Detail lebih lanjut dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Diagram Alur PRISMA**

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2026.

Sebagian besar artikel yang terpilih menggunakan pendekatan kuantitatif, khususnya melalui analisis regresi dan *Structural Equation Modeling* (SEM), atau analisis jalur untuk meneliti hubungan antara variabel-variabel kunci, yaitu Adaptasi Teknologi, Nilai-Nilai Tempat Kerja, Gaya Komunikasi, Loyalitas Organisasi, dan Kepercayaan. Sebagian kecil studi menggunakan metode kualitatif, termasuk studi kasus dan wawancara, untuk mengeksplorasi interaksi yang lebih kompleks antara perbedaan generasi di tempat kerja. Temuan-temuan tersebut mengungkapkan tema yang konsisten: dampak kesenjangan generasi terhadap kohesi dan kinerja organisasi. Secara khusus, artikel-artikel tersebut mengeksplorasi bagaimana perbedaan dalam adaptasi teknologi, preferensi

komunikasi, dan nilai-nilai tempat kerja berkontribusi pada terciptanya kesenjangan. Selain itu, peran moderasi Loyalitas dan Kepercayaan Organisasi dalam mengurangi dampak buruk dari perbedaan generasi ini disoroti dalam beberapa studi (lihat Tabel 1). Sintesis literatur mengidentifikasi konsensus yang jelas bahwa pengelolaan perbedaan generasi yang efektif, khususnya melalui pemupukan kepercayaan dan loyalitas organisasi, dapat secara signifikan mengurangi dampak terciptanya kesenjangan. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap diskursus yang terus berkembang mengenai tenaga kerja multigenerasi, khususnya di organisasi sektor publik, di mana mengatasi kesenjangan ini sangat penting untuk keberhasilan organisasi jangka panjang dan

keterlibatan karyawan.

### 1. Sistematisasi Penentu

Dari hasil pencarian artikel yang dipilih pada seleksi pertama, dampaknya terhadap *Gap Generation* dianalisis lebih lanjut dengan kriteria tambahan berikut:

- a) Adaptasi Teknologi, Nilai-nilai Tempat Kerja, dan Gaya Komunikasi digunakan sebagai variabel independen.
- b) Loyalitas dan Kepercayaan Organisasi digunakan sebagai variabel dependen.
- c) Studi ini memfokuskan pada

penelitian yang dilaksanakan di organisasi sektor publik dan lingkungan kelembagaan lainnya yang memiliki tim multigenerasi.

- d) Penelitian ini meninjau kesamaan karakteristik seperti tingkat adopsi teknologi, preferensi komunikasi, dan perbedaan budaya kerja antar generasi.

Berdasarkan kriteria tersebut, penentu, indikator, hasil, kesimpulan, dan referensi dari *Gap Generation* dirangkum dalam Tabel 1 yang menghasilkan 20 artikel yang sesuai.

**Tabel 1. Daftar Artikel dan Sintesis Kualitatif**

No.	Penulis & Tahun	Judul	Negara, Sampel & Metode	Tujuan	Temuan	Kesimpulan
1.	(Rubel <i>et al.</i> , 2017)	“Adaptasi Teknologi: Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Keterlibatan Tinggi”	Malaysia, Kuantitatif, SEM	Untuk meneliti peran manajemen sumber daya manusia dan kepercayaan dalam adaptasi teknologi	Manajemen SDM dengan keterlibatan tinggi memberikan pengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi dan adaptasi teknologi	Praktik manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam menumbuhkan kepercayaan dan adopsi teknologi baru
2.	(Aboobaker <i>et al.</i> , 2022)	“Workplace Spirituality, Work-Family Conflict And Intention to Stay: An Intrinsic Motivational Perspective Among Teachers”	India, 200 Generasi Milenial, Kuantitatif	Untuk mengeksplorasi dampak spiritualitas di tempat kerja terhadap loyalitas karyawan	Spiritualitas memberikan pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di kalangan generasi milenial	Spiritualitas dapat meningkatkan komitmen organisasi, terutama di kalangan Generasi Milenial

No.	Penulis & Tahun	Judul	Negara, Sampel & Metode	Tujuan	Temuan	Kesimpulan
3.	(Brinck et al., 2023)	“Altruistic Work Values’ Relevance for Organizational Commitment in Germany”	Studi ini menggunakan sampel sebanyak 1.974 karyawan di Jerman	Untuk menyelidiki nilai-nilai kerja altruistik dan hubungannya dengan komitmen organisasi	Nilai-nilai altruistik berdampak positif terhadap komitmen karyawan	Sikap altruisme di tempat kerja memperkuat loyalitas dan retensi karyawan
4.	(İlhan et al., 2020)	“The Moderating Role of Work Engagement in the Relationship Between Work Values and Affective Organizational Commitment of Generation Y Production Workers in Industry”	Turki, 120 pekerja produksi, SEM	Untuk menilai efek moderasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara nilai-nilai kerja dan komitmen organisasi	Keterlibatan kerja memoderasi hubungan antara nilai-nilai kerja dan komitmen organisasi	Tingkat keterlibatan yang tinggi meningkatkan komitmen terhadap nilai-nilai kerja dan tujuan organisasi
5.	(Fitriani et al., 2020)	“Gaya komunikasi pengulas dalam video ulasan produk di YouTube”	Indonesia, 100 responden, Survei	Untuk meneliti bagaimana gaya komunikasi memengaruhi loyalitas saluran	Gaya komunikasi memengaruhi loyalitas pemirsa di saluran ulasan produk YouTube	Menyesuaikan gaya komunikasi meningkatkan loyalitas terhadap saluran komunikasi
6.	(Havidz & Yandi, 2020).	“Determination of Organizational Commitment: Perceived Organizational Support, Communication	Indonesia, 200 karyawan, Kuantitatif	Untuk mengeksplorasi bagaimana persepsi dukungan organisasi dan kepemimpinan memengaruhi	Dukungan organisasi dan kepemimpinan merupakan prediktor penting terhadap komitmen karyawan	Sistem pendukung yang kuat sangat penting untuk mempertahankan komitmen organisasi yang tinggi

No.	Penulis & Tahun	Judul	Negara, Sampel & Metode	Tujuan	Temuan	Kesimpulan
		<i>ation, and Leadership Styles (A Human Resource Management Literature Study)”</i>		komitmen		
7.	(Aparicio et al., 2021)	<i>“Gamification and reputation: key determinants of e-commerce usage and repurchase intention”</i>	Tidak tersedia, Ulasan	Untuk mengeksplorasi perbedaan generasi dalam adopsi teknologi, khususnya Generasi Milenial dan Generasi Z dalam lingkungan pendidikan	Berfokus pada perbedaan generasi dalam adopsi teknologi dalam konteks pendidikan	Generasi milenial dan generasi seabad menunjukkan preferensi yang berbeda terhadap teknologi dibandingkan dengan generasi yang lebih tua
8.	(Juliana & Anshori, 2023)	<i>“The Role of Children in Bridging the Technological Gap of Parents: A Social Philosophy Perspective in the Digital Era”</i>	Tidak berlaku, Perspektif Filsafat Sosial	Untuk mengeksplorasi bagaimana generasi muda menjembatani kesenjangan teknologi antara generasi tua dan generasi muda dalam lingkungan keluarga	Generasi muda membantu generasi yang lebih tua mengadopsi teknologi baru	Menyoroti pentingnya kolaborasi antar generasi dalam menjembatani kesenjangan teknologi
9.	(Ardiansyah & Darmasetyawan, 2019)	<i>“Psychological well-being and workplace relations gaps on generational Differences”</i>	Indonesia, Kuantitatif (Survei)	Untuk menyelidiki bagaimana perbedaan generasi memengaruhi kesejahteraan psikologis dan hubungan di tempat kerja	Perbedaan generasi memengaruhi hubungan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan di tempat kerja	Memahami kesenjangan ini sangat penting untuk meningkatkan hubungan di tempat kerja dan kesejahteraan karyawan

No.	Penulis & Tahun	Judul	Negara, Sampel & Metode	Tujuan	Temuan	Kesimpulan
10.	(Sagiv & Roccas, 2021)	“ <i>How Do Values Affect Behavior? Let Me Count the Ways</i> ”	Tidak tersedia, Tinjauan Pustaka	Untuk meneliti dampak nilai-nilai pribadi lintas generasi terhadap perilaku organisasi	Nilai-nilai pribadi memengaruhi kepuasan kerja, dan loyalitas di berbagai generasi	Organisasi perlu memahami nilai-nilai antargenerasi untuk mengelola dinamika tempat kerja secara efektif
11.	(Abdullah & Harsono, 2021)	“ <i>Organizational Commitment and Loyalty: A Millennial Generation Perspective in Indonesia</i> ”	Indonesia, Survei	Untuk menganalisis komitmen dan loyalitas organisasi dari perspektif Generasi Milenial	Generasi milenial memiliki perspektif unik tentang loyalitas organisasi yang dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi dan tempat kerja	Memahami perspektif Generasi Milenial membantu dalam menumbuhkan komitmen dan loyalitas dalam organisasi
12.	(Budi, 2021)	“Minimalisir konflik dalam kesenjangan generasi melalui perusahaan komunikasi interpersonal”	Indonesia, Kualitatif (Studi Kasus)	Untuk mengeksplorasi strategi penyelesaian konflik untuk kesenjangan generasi dalam komunikasi	Pendekatan komunikasi interpersonal dapat meminimalkan konflik antar generasi dalam organisasi	Strategi komunikasi yang efektif adalah kunci untuk menyelesaikan konflik antar generasi di tempat kerja
13.	(Budianto et al., 2021)	“Komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial: Peran nilai kerja dan kepuasan kerja”	Indonesia, Kuantitatif (Survei)	Untuk menyelidiki bagaimana nilai-nilai kerja dan kepuasan kerja memengaruhi komitmen organisasi di kalangan Generasi Milenial	Nilai-nilai kerja dan kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi generasi Milenial	Memperhatikan nilai-nilai dan kepuasan generasi Milenial sangat penting untuk menumbuhkan komitmen di tempat kerja

No.	Penulis & Tahun	Judul	Negara, Sampel & Metode	Tujuan	Temuan	Kesimpulan
14.	(Downs, 2019)	“Menjembatani kesenjangan: Bagaimana generasi berkomunikasi?”	Tidak tersedia, Tinjauan Pustaka	Untuk mengeksplorasi perbedaan generasi dalam komunikasi dan dampaknya pada interaksi di tempat kerja	Generasi yang berbeda memiliki preferensi metode komunikasi yang berbeda, yang memengaruhi efisiensi di tempat kerja	Menjembatani kesenjangan komunikasi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan kolaborasi organisasi
15.	(Baham et al., 2023)	“ <i>Generational differences in handling technology interruptions: a qualitative study</i> ”	Amerika Serikat, wawancara, kualitatif	Untuk meneliti sejauh mana individu menangani gangguan CMC secara berbeda berdasarkan peran teknologi dan tingkat pervasivitasnya di lingkungan tempat mereka tumbuh	Tipe pengguna digital native dan digital immigrant mencirikan perbedaan antara mereka yang tumbuh di dunia sistem informasi yang ada di mana-mana dan mereka yang tumbuh sebelum era tersebut	Perbedaan generasi memiliki perbedaan dalam bekerja menggunakan teknologi peralatan
16.	(Lukiyan a, 2020)	“Pengaruh Perkembangan Teknologi Aplikasi Smartphone dan Manajemen Mandiri terhadap Sikap dan Perilaku Generasi Milenial	Indonesia, Survei, Regresi	Untuk meneliti bagaimana teknologi ponsel pintar dan manajemen diri memengaruhi perilaku Generasi Milenial	Kecerdasan emosional memoderasi dampak teknologi ponsel pintar dan manajemen diri terhadap perilaku Generasi Milenial	Kemampuan manajemen diri dan kecerdasan emosional generasi milenial merupakan kunci untuk beradaptasi dengan teknologi

No.	Penulis & Tahun	Judul	Negara, Sampel & Metode	Tujuan	Temuan	Kesimpulan
		yang dimoderasi oleh Kecerdasan Emosional”				
17.	(Upe, 2023)	”Inovasi dan Adaptasi Teknologi Pelaku Bisnis di Era Digital: Perspektif Sosiologi Digital”	Indonesia, Tinjauan Pustaka	Untuk mempelajari adaptasi teknologi dalam bisnis dari perspektif sosiologi digital	Pentingnya adaptasi teknologi dalam mendorong pertumbuhan bisnis	Transformasi digital dan inovasi sangat penting untuk kelangsungan bisnis di era digital
18.	(Deal et al., 2010)	” <i>Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything)</i> ”	Spanyol, Survei, Pemodelan Persamaan Struktural	Untuk menganalisis bagaimana perbedaan generasi memengaruhi kepercayaan pada organisasi	Tingkat kepercayaan sangat bervariasi antar generasi	Generasi yang lebih tua menunjukkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi, yang memengaruhi perilaku dan komunikasi di tempat kerja
19.	(Shin et al., 2019)	” <i>Brand Trust and Brand Loyalty: A Moderation and Mediation Perspective</i> ”	Tidak tersedia, Tinjauan Pustaka	Memahami perilaku dari generasi yang berbeda	Perbedaan antargenerasi dapat dipahami dari ketergantungan pada mitos atau stereotip urban	Setiap generasi memiliki ciri khas mengenai sudut pandang atas suatu kejadian
20.	(Zaidun et al., 2020)	” <i>The Moderating Effect of Brand Trust on The Relationship Between Customer Brand Engagement and Brand</i> ”	Malaysia, Survei, SEM	Untuk menyelidiki bagaimana kepercayaan merek memoderasi hubungan antara keterlibatan pelanggan dan loyalitas merek	Kepercayaan merek secara signifikan meningkatkan hubungan antara keterlibatan dan loyalitas	Kepercayaan merek yang kuat memperkuat loyalitas konsumen, terutama dalam strategi pemasaran digital

No.	Penulis & Tahun	Judul	Negara, Sampel & Metode	Tujuan	Temuan	Kesimpulan
		<i>Loyalty: A Conceptual Review</i>				

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2026.

## 2. Hubungan Antar Variabel

### a) Dampak Adaptasi Teknologi terhadap Generasi Kesenjangan

Para peneliti menggunakan variabel Adaptasi Teknologi dan Generasi Kesenjangan, dalam penelitian mereka beberapa studi terkait (Aboobaker *et al.*, 2022; Arieli *et al.*, 2020; Abdullah & Harsono, 2021; Brinck *et al.*, 2023; Shin *et al.*, 2019). Temuan penelitian mengindikasikan adanya korelasi yang signifikan antara adaptasi teknologi dan kesenjangan generasi. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan kompetensi teknologi menjadi faktor penting yang memengaruhi munculnya kesenjangan antargenerasi di lingkungan kerja, khususnya pada organisasi dengan komposisi usia yang beragam. Dampak Nilai-Nilai di Tempat Kerja terhadap Terciptanya Kesenjangan

Para peneliti menggunakan variabel Nilai-Nilai Tempat Kerja dan Generasi Kesenjangan dan menemukan beberapa studi (Abdullah & Harsono, 2021; Budianto *et al.*, 2021; Downs, 2019; Fitriani *et al.*, 2020; Juliana & Anshori, 2023). Hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan antara Nilai-Nilai Tempat Kerja dan Generasi Kesenjangan, menekankan bahwa perbedaan nilai, seperti preferensi generasi muda terhadap fleksibilitas dibandingkan dengan penekanan generasi tua pada keamanan kerja, memainkan peran penting dalam menciptakan dan memperburuk kesenjangan antar generasi.

### b) Dampak Gaya Komunikasi terhadap Pembentukan Kesenjangan

Para peneliti menggunakan variabel Gaya Komunikasi dan Generasi Kesenjangan dalam studi, dan menemukan beberapa topik terkait (Aboobaker *et al.*, 2022.; Arieli *et al.*, 2020; Budi, 2021; Fitriani *et al.*, 2020). Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara Gaya Komunikasi dan Generasi Kesenjangan, yang mengindikasikan bahwa perbedaan generasi dalam preferensi komunikasi (misalnya, komunikasi tatap muka versus komunikasi digital) berkontribusi secara signifikan terhadap munculnya kesenjangan dalam tim, khususnya di lingkungan kerja multigenerasi.

### c) Dampak Loyalitas Organisasi terhadap Pembentukan Kesenjangan

Para peneliti menggunakan variabel Loyalitas Organisasi dan Generasi Kesenjangan dalam studi mereka dan menemukan beberapa studi (Abdullah & Harsono, 2021.; Budianto *et al.*, 2021; Shin *et al.*, 2019). Hasilnya menunjukkan hubungan yang tidak konsisten antara Loyalitas Organisasi dan Generasi Kesenjangan, dengan beberapa studi menunjukkan bahwa loyalitas generasi terhadap organisasi memengaruhi kesenjangan, sementara studi lain tidak menemukan hubungan yang signifikan karena variasi dalam harapan generasi dan praktik organisasi. Dampak Kepercayaan terhadap Pembentukan

Kesenjangan, para peneliti menggunakan variabel Kepercayaan dan Generasi Kesenjangan dan menemukan beberapa studi (Abdullah & Harsono, 2021; Aboobaker *et al.*, 2022; Fitriani *et al.*, 2020). Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh moderasi yang signifikan dari Kepercayaan terhadap hubungan antara Adaptasi Teknologi, Nilai-Nilai Tempat Kerja, dan Generasi Kesenjangan, yang menunjukkan bahwa kepercayaan pada kepemimpinan organisasi dan rekan kerja dapat membantu menjembatani kesenjangan generasi, sehingga mendorong lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif.

Proses seleksi memilih 20 artikel yang menjelaskan faktor-faktor penentu terjadinya Kesenjangan Generasi dalam lingkungan kerja multigenerasi, khususnya berfokus pada Adaptasi Teknologi, Nilai-Nilai Tempat Kerja, Gaya Komunikasi, Loyalitas Organisasi, dan Kepercayaan. Karena tidak ada satu pun studi yang secara eksplisit mendefinisikan Kesenjangan Generasi, variabel yang terkait dengan Adaptasi Teknologi, Nilai-Nilai Tempat Kerja, dan Gaya Komunikasi digunakan untuk mewakili Kesenjangan Generasi, dengan Loyalitas Organisasi dan Kepercayaan sebagai faktor moderasi dan mediasi utama. Mengingat semakin pentingnya faktor-faktor penentu ini, langkah-langkah berikut diambil dalam penelitian ini untuk memperoleh kesimpulan:

- a) Studi ini berfokus pada angkatan kerja multigenerasi, di mana karyawan dari berbagai kelompok usia (*Baby Boomers*, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z) berinteraksi.
- b) Dampak Adaptasi Teknologi terhadap Kesenjangan Generasi sangat ditekankan, karena kemampuan digital dan kemauan untuk

mengadopsi teknologi baru memainkan peran penting dalam membentuk kesenjangan antargenerasi.

- c) Nilai-nilai di tempat kerja, seperti preferensi terhadap fleksibilitas versus keamanan kerja, dianalisis untuk memahami bagaimana prioritas yang berbeda antar generasi dapat menyebabkan konflik atau kerja sama.
- d) Gaya komunikasi dieksplorasi sebagai faktor utama yang berkontribusi terhadap kesenjangan antargenerasi, di mana generasi muda cenderung menggunakan komunikasi digital sementara generasi yang lebih tua menghargai interaksi tatap muka.
- e) Peran Loyalitas dan Kepercayaan Organisasi dalam menjembatani atau memperburuk perbedaan generasi ini dieksplorasi.

Studi ini mengungkapkan bahwa Adaptasi Teknologi secara signifikan berdampak pada Generasi Kesenjangan, karena generasi yang lebih tua, seperti *Baby Boomers* dan Generasi X, seringkali mengalami kesulitan lebih besar dalam beradaptasi dengan teknologi baru dibandingkan dengan Generasi Milenial dan Generasi Z. Kesenjangan digital ini menyebabkan gesekan di tempat kerja, terutama ketika karyawan yang lebih tua menganggap generasi yang lebih muda terlalu bergantung pada teknologi atau tidak efisien dalam praktik kerja tradisional. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Aboobaker *et al.*, 2022), yang menemukan bahwa tantangan transformasi digital lebih terasa bagi karyawan yang lebih tua. Penelitian ini menyoroti bahwa perbedaan generasi dalam penggunaan teknologi dapat menghambat kolaborasi antar generasi.

Temuan studi ini menggarisbawahi peran penting adaptasi teknologi dalam

membentuk dinamika generasi di dalam organisasi. Hubungan signifikan antara adaptasi teknologi dan kesenjangan generasi menunjukkan bahwa kesenjangan digital bukan hanya masalah keterampilan individu, tetapi tantangan sistemik yang memengaruhi kolaborasi antar generasi dan kohesi organisasi. Konsisten dengan penelitian sebelumnya (Aboobaker *et al.*, 2022; Arieli *et al.*, 2020), generasi yang lebih tua cenderung menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mengadopsi teknologi baru, yang menyebabkan perbedaan dalam praktik dan persepsi di tempat kerja. Kesenjangan adaptasi ini dapat menciptakan gesekan, di mana kelompok usia muda sering dianggap terlalu bergantung pada alat digital, sementara kelompok usia yang lebih tua mungkin dipandang resisten terhadap perubahan. Persepsi seperti itu, jika tidak ditangani, dapat memperburuk stereotip generasi, menghambat transfer pengetahuan, dan membatasi potensi sinergi antar kelompok usia. Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi strategi integratif, seperti pelatihan yang ditargetkan, mentoring terbalik, dan kebijakan transformasi digital yang inklusif, untuk menjembatani kesenjangan ini. Dengan melakukan hal tersebut, perusahaan tidak hanya dapat mengurangi gesekan antar generasi tetapi juga memanfaatkan kekuatan pelengkap dari berbagai kelompok usia untuk mencapai kinerja berkelanjutan dalam lingkungan yang semakin didorong oleh teknologi.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa perbedaan generasi dalam Nilai-Nilai Tempat Kerja merupakan penentu signifikan dari Generasi Kesenjangan. Generasi Milenial dan Generasi Z cenderung memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas, dan pekerjaan yang berorientasi pada tujuan,

sedangkan Generasi *Baby Boomers* dan Generasi X menekankan keamanan kerja, stabilitas karir, dan peran yang terstruktur. Perbedaan nilai ini seringkali menyebabkan kesalahpahaman dan ketidaksesuaian dalam tujuan organisasi. Arieli *et al.* (2020) dan Abdullah & Harsono (2021) membahas bagaimana ketidaksesuaian tersebut menyebabkan berkurangnya loyalitas dan keterlibatan organisasi di berbagai kelompok generasi. Fitriani *et al.* (2020) lebih lanjut mencatat bahwa perbedaan nilai ini dapat memengaruhi kinerja dan kerja sama tim. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu merancang kebijakan dan praktik manajemen inklusif yang mengakomodasi beragam orientasi nilai untuk meminimalkan konflik dan mendorong kohesi antar generasi yang lebih kuat.

Studi ini mengungkapkan bahwa Gaya Komunikasi secara signifikan memengaruhi Generasi Kesenjangan, dengan karyawan yang lebih muda lebih menyukai komunikasi digital dan asinkron, sementara karyawan yang lebih tua sering mengandalkan metode tatap muka atau sinkron. Ketidaksesuaian preferensi komunikasi ini menyebabkan inefisiensi dan ketegangan interpersonal, yang memengaruhi kolaborasi tim dan produktivitas. Budianto *et al.* (2021) juga menekankan pentingnya membina saluran komunikasi yang fleksibel dalam organisasi. Perbedaan gaya komunikasi tersebut tidak hanya mencerminkan preferensi generasi tetapi juga menandakan pergeseran budaya dan teknologi yang lebih dalam yang harus diwaspadai oleh organisasi. Mengatasi kesenjangan ini melalui kebijakan komunikasi adaptif dan pelatihan lintas generasi dapat meningkatkan saling pengertian, mengurangi ketegangan di tempat kerja, dan pada akhirnya memperkuat kinerja

organisasi.

Studi ini juga menemukan bahwa Loyalitas dan Kepercayaan Organisasi merupakan faktor penting dalam mengelola Kesenjangan Generasi. Ketika karyawan merasa dihargai, dihormati, dan dipercaya oleh organisasi mereka, mereka lebih cenderung terlibat dengan kolega dari generasi yang berbeda, bahkan ketika terdapat perbedaan teknologi atau nilai-nilai. Kepercayaan memainkan peran penting dalam memungkinkan generasi muda dan tua untuk berkolaborasi secara efektif, memfasilitasi pertukaran pengetahuan, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Penelitian oleh

Fitriani *et al.* (2020) menegaskan bahwa kepercayaan secara signifikan memoderasi dampak Kesenjangan Generasi terhadap hasil organisasi. Aboobaker *et al.* (2022) lebih lanjut mendukung gagasan bahwa memupuk kepercayaan dalam tim membantu mengurangi dampak buruk dari perbedaan generasi. Oleh karena itu, menumbuhkan loyalitas organisasi dan membangun budaya kepercayaan merupakan strategi penting untuk mengurangi ketegangan antar generasi dan memastikan kolaborasi berkelanjutan di berbagai kelompok usia. Secara lengkap, variabel penentu Kesenjangan Generasi ditunjukkan pada Tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2. Faktor Penentu Pembentukan Kesenjangan**

Variabel Penentu	Indikator	Hasil	Kesimpulan	Penelitian Sebelumnya
<b>Adaptasi Teknologi</b>	1. Kemampuan digital 2. Adaptasi terhadap alat-alat baru 3. Frekuensi penggunaan teknologi	Positif	Dampak signifikan pada terciptanya kesenjangan	(Aboobaker <i>et al.</i> , 2022), (Shin <i>et al.</i> , 2019)
<b>Nilai-nilai di Tempat Kerja</b>	1. Fleksibilitas 2. Keamanan kerja 3. Kemajuan karir	Positif	Dampak langsung pada kesenjangan antargenerasi	(Budianto <i>et al.</i> , 2021), (Abdullah & Harsono, 2021), (Downs, 2019), (Juliana & Anshori, 2023)
<b>Gaya Komunikasi</b>	1. Komunikasi digital 2. Komunikasi tatap muka 3. Email vs. Panggilan telepon	Positif	Pengaruh signifikan terhadap kolaborasi	(Shin <i>et al.</i> , 2019), (Brinck <i>et al.</i> , 2023), (Abdullah & Harsono, 2021)
<b>Loyalitas Organisasi</b>	1. Komitmen karyawan 2. Keselarasan dengan tujuan organisasi 3. Tingkat retensi	Hasil yang tidak konsisten	Temuan yang beragam mengenai pengaruhnya terhadap Generasi Kesenjangan	(Shin <i>et al.</i> , 2019), (Budianto <i>et al.</i> , 2021)
<b>Memercayai</b>	1. Kepercayaan antar generasi 2. Kepercayaan pada kepemimpinan 3. Keamanan psikologis	Positif	Efek moderasi yang signifikan pada Generasi Kesenjangan	(Aboobaker <i>et al.</i> , 2021), (Fitriani <i>et al.</i> , 2020)

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2026.

## **D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **1. Kesimpulan**

Kajian ini menunjukkan bahwa kesenjangan multigenerasi dalam organisasi sektor publik di Indonesia bukan semata-mata persoalan perbedaan usia, tetapi merupakan fenomena struktural yang dipengaruhi oleh transformasi digital, pergeseran nilai kerja, dan perubahan pola komunikasi organisasi. Adaptasi teknologi muncul sebagai pemicu utama yang memperjelas perbedaan kapasitas dan preferensi antar generasi, terutama dalam konteks birokrasi yang sedang mengalami percepatan digitalisasi. Namun demikian, kesenjangan tersebut tidak bersifat inheren atau tidak terhindarkan. Temuan sintesis literatur mengindikasikan bahwa perbedaan nilai kerja dan gaya komunikasi lebih banyak menjadi sumber persepsi dan stereotip antar generasi dibandingkan konflik substantif. Ketika organisasi gagal menyediakan ruang dialog dan pembelajaran lintas generasi, perbedaan tersebut berkembang menjadi hambatan kolaborasi.

Sebaliknya, dalam lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan dan adaptasi bersama, keberagaman generasi justru berpotensi menjadi sumber keunggulan organisasi. Secara konseptual, studi ini menegaskan bahwa loyalitas dan kepercayaan organisasi berfungsi sebagai mekanisme integratif yang mampu mengurangi dampak negatif kesenjangan generasi. Kepercayaan memperkuat keamanan psikologis dan membuka ruang komunikasi, sementara loyalitas meningkatkan kesediaan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perbedaan

generasi. Dengan demikian, pengelolaan multigenerasi di sektor publik tidak cukup dilakukan melalui pelatihan teknis semata, tetapi harus diiringi dengan pembangunan budaya organisasi yang berbasis kepercayaan dan nilai bersama.

Secara praktis, organisasi sektor publik di Indonesia perlu memandang dinamika multigenerasi sebagai isu strategis dalam reformasi birokrasi dan transformasi digital. Pendekatan kebijakan sumber daya manusia yang adaptif, inklusif, dan kolaboratif menjadi kunci untuk mengubah potensi kesenjangan menjadi sinergi antar generasi yang berkelanjutan.

### **2. Rekomendasi**

Temuan penelitian ini mengimplikasikan bahwa pengelolaan lingkungan kerja multigenerasi perlu dilakukan secara adaptif dengan memperhatikan perbedaan adaptasi teknologi, nilai-nilai tempat kerja, dan gaya komunikasi antar generasi, serta peran loyalitas dan kepercayaan organisasi dalam mereduksi kesenjangan yang muncul. Oleh karena itu, organisasi publik disarankan untuk mengembangkan strategi pengelolaan multigenerasi yang terintegrasi melalui penguatan kapasitas teknologi lintas generasi, komunikasi yang inklusif, dan penciptaan iklim kerja yang mendorong kolaborasi serta pertukaran pengetahuan. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena berbasis tinjauan pustaka dengan jumlah studi yang terbatas dan variasi konteks organisasi yang beragam, sehingga temuan bersifat konseptual dan memerlukan pengujian empiris lanjutan pada konteks industri dan budaya organisasi yang lebih spesifik.

## REFERENSI

- Abdullah, A., & Harsono, H. (2021). Organizational commitment and loyalty: A millennial generation perspective in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1371–1380. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1371>
- Abdussamad, Z. (2024). Enhancing public service delivery through digital transformation: Challenges and opportunities in the era of electronic government. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 1601–1615. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.001601>
- Aboobaker, N., Zakkariya, K. A., & Edward, M. (2022). Workplace spirituality and employees' readiness for change as precursors to innovative work behaviour: An empirical examination. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 9(1), 1–19.
- Upe, A. (2023). Innovation and technological adaptation of business actors in the digital age: A digital sociology perspective. *Indonesian Journal of Innovation and Applied Sciences*, 3(3), 218–227. <https://doi.org/10.47540/ijias.v3i3.737>
- Amimakmur, S. A., Rahayu, S. M., Damayanti, C. R., & Hutahayan, B. (2024). A systematic literature review: Determinant of company value in financial companies. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21, 475–487. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.40>
- Anwar, M. K., & Aprilianisa, N. K. (2022). Systematic literature review: Tourism development factors in the global era. *Journal of Community Engagement*, 5(4), xx–xx. <https://doi.org/10.47679/ib.2024927>
- Aparicio, M., Costa, C. J., & Moises, R. (2021). Gamification and reputation: Key determinants of e-commerce usage and repurchase intention. *Heliyon*, 7(3), e06383. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06383>
- Ardiansyah, N. I., & Darmasetiawan, N. K. (2019). Psychological well-being and workplace relations gaps on generational differences. In *Proceedings of the 16th International Symposium on Management (INSYMA 2019)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/insyma-19.2019.24>
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230–275. <https://doi.org/10.1111/apps.12181>
- Baham, C., Kalgotra, P., Nasirpouri Shadbad, F., & Sharda, R. (2023). Generational differences in handling technology interruptions: A qualitative study. *European Journal of Information Systems*, 32(5), 858–878. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2070557>
- Bennett, W. L. (2012). The personalization of politics:

- Political identity, social media, and changing patterns of participation. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 644(1), 20–39. <https://doi.org/10.1177/0002716212451428>
- Brinck, K. L., Moll, T., & Siebert, W. (2023). Altruistic work values' relevance for organisational commitment in Germany. *Management Revue*, 34(3), 277–304. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2023-3-277>
- B Budi, H. I. S. (2021). Minimalisir konflik dalam gap generasi melalui pendekatan komunikasi interpersonal. *Jurnal Teologi Injil*, 1(2), 72–87. <https://doi.org/10.55626/jti.v1i2.11>
- Budianto, C., Harjanti, D., & Suprpto, W. (2021). Komitmen organisasional pada karyawan generasi milenial: Peran nilai kerja dan kepuasan kerja. *Majalah Ekonomi*, 26(2), 67–74. <https://doi.org/10.36456/majeko>
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731–739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Downs, H. (2019). Bridging the gap: How the generations communicate. *Concordia Journal of Communication Research*, 6(6). <https://doi.org/10.54416/SEZY7453>
- Fitriani, W. R., Mulyono, A. B., Hidayanto, A. N., & Munajat, Q. (2020). Reviewer's communication style in YouTube product-review videos: Does it affect channel loyalty? *Heliyon*, 6(9), e04880. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04880>
- Havidz, H. B. H., & Yandi, A. (2020). Determination of organizational commitment: Perceived organizational support, communication, and leadership styles (A human resource management literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(3). <https://doi.org/10.31933/DIJMS>
- Hungerford, C., & Cleary, M. (2021). 'High trust' and 'low trust' workplace settings: Implications for our mental health and wellbeing. *Issues in Mental Health Nursing*, 42(5), 506–514. <https://doi.org/10.1080/01612840.2020.1822480>
- İlhan, Ü., Güler, B., & Aksaraylı, M. (2020). Sanayi sektöründe çalışan Y kuşağı üretim işçilerinde çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkide işe bağlanmanın düzenleyici rolü. *Journal of Economy, Culture and Society*, 0(62), 65–89. <https://doi.org/10.26650/JECS2019-0083>
- Juliana, R., & Anshori, I. (2023). The role of children in bridging the technological gap of parents: A social philosophy perspective in the digital era. *Forum Ilmu Sosial*,

- 50(2), 84–91.  
<https://doi.org/10.15294/fis.v50i2.45803>
- Shin, K. S., Amenuvor, F. E., Basilisco, R., & Owusu-Antwi, K. (2019). Brand trust and brand loyalty: A moderation and mediation perspective. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 38(43), 1–17.  
<https://doi.org/10.9734/cjast/2019/v38i430376>
- 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(S1), S139–S157.  
<https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Urick, M. J., & Kuron, L. (2019). A dynamic social ecological model of generational identity in the workplace: Research. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(1), 1–24.  
<https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1500332>
- Lukiyana. (2020). Pengaruh perkembangan teknologi aplikasi smartphone dan self management terhadap sikap dan perilaku generasi milenial yang dimoderasi oleh kecerdasan emosional. *Media Manajemen Jasa*, 8(1).
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Nichols, E., Steinmetz, J. D., Vollset, S. E., Fukutaki, K., Chalek, J., Abd-Allah, F., Abdoli, A., Abualhasan, A., Abu-Gharbieh, E., Akram, T. T., Al Hamad, H., Alahdab, F., Alanezi, F. M., Alipour, V., Almustanyir, S., Amu, H., Ansari, I., Arabloo, J., Ashraf, T., Vos, T. (2022). Estimation of the global prevalence of dementia in 2019 and forecasted prevalence in 2050: An analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet Public Health*, 7(2), e105–e125.  
[https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(21\)00249-8](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(21)00249-8)
- 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>
- Ozolina, J., Saitere, S., & Gaile-Sarkane, E. (2024). Bridging generational gaps: Reducing conflict and enhancing collaboration in the workplace. *Proceeding*, 147–154.  
<https://doi.org/10.54808/WMSCI2024.01.147>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Rimi, N. N., & Yusoff, Y. M. (2017). Adapting technology: Effect of high-involvement HRM and organisational trust. *Behaviour & Information Technology*, 36(3), 281–293.

- <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1222552>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Sagiv, L., & Roccas, S. (2021). How do values affect behavior? Let me count the ways. *Personality and Social Psychology Review*, 25(4), 295–316. <https://doi.org/10.1177/10888683211015975>
- T Weng, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Zaidun, N. A., Muda, M., & Hashim, N. H. (2020). The moderating effect of brand trust on the relationship between customer brand engagement and brand loyalty: A conceptual review. *Advances in Business Research International Journal*, 6(1), 59. <https://doi.org/10.24191/abrij.v6i1.9942>