

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Graha Kirana
syafri.mohd@gmail.com

Abstract

In today's increasingly diverse work environments, the coexistence of multiple generations presents both opportunities and challenges. This study explores the relationship between generational diversity and interpersonal conflict within organizational settings. Drawing on social identity theory and intergroup dynamics, the research examines how differences in values, communication styles, and work expectations among generational cohorts contribute to interpersonal tensions. A quantitative approach was employed, utilizing survey data from employees across various sectors. The findings reveal a statistically significant correlation between generational diversity and the frequency of interpersonal conflicts, particularly in teams lacking intergenerational cohesion strategies. However, the presence of inclusive leadership and structured communication practices mitigates the adverse effects. These results underscore the importance of generational awareness in human resource policies and leadership development. The study contributes to the ongoing discourse on workforce diversity by highlighting the nuanced impact of age-related differences on workplace harmony.

Keywords: *Generational Diversity, Interpersonal Conflict, Workplace Dynamics, Intergroup Relations, Organizational Behavior*

Abstrak

Dalam lingkungan kerja yang semakin beragam dewasa ini, keberadaan berbagai generasi secara bersamaan menghadirkan peluang sekaligus tantangan. Studi ini mengeksplorasi hubungan antara keragaman generasi dan konflik antarpribadi dalam konteks organisasi. Dengan merujuk pada teori identitas sosial dan dinamika antar kelompok, penelitian ini menelaah bagaimana perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan harapan kerja antar kelompok

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

generasi berkontribusi terhadap ketegangan interpersonal. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan memanfaatkan data survei dari karyawan di berbagai sektor. Temuan menunjukkan adanya korelasi yang signifikan secara statistik antara keragaman generasi dan frekuensi konflik antarpribadi, terutama pada tim yang tidak memiliki strategi kohesi antargenerasi. Namun, kepemimpinan yang inklusif dan praktik komunikasi yang terstruktur terbukti dapat mengurangi dampak negatif tersebut. Hasil ini menekankan pentingnya kesadaran terhadap perbedaan generasi dalam kebijakan sumber daya manusia dan pengembangan kepemimpinan. Studi ini memberikan kontribusi pada diskursus tentang keragaman tenaga kerja dengan menyoroti dampak perbedaan usia terhadap keharmonisan di tempat kerja.

Kata kunci: Keragaman Generasi, Konflik Antarpribadi, Dinamika Tempat Kerja, Hubungan Antar Kelompok, Perilaku Organisasi

Pendahuluan

Tempat kerja modern tengah mengalami pergeseran demografis yang belum pernah terjadi sebelumnya, ditandai dengan kehadiran simultan berbagai kelompok generasi. Di banyak organisasi, termasuk sektor manufaktur, karyawan dari generasi Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z dituntut untuk bekerja sama dan berkomunikasi secara efektif. Meskipun keragaman generasi semacam ini dapat meningkatkan inovasi dan kinerja melalui beragam perspektif dan keterampilan, hal tersebut juga dapat memicu ketegangan antarpribadi akibat perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan ekspektasi kerja (Costanza & Finkelstein, 2015).

Konflik antarpribadi—yang didefinisikan sebagai proses dinamis ketika individu merasakan adanya ketidaksesuaian dalam tujuan, kepentingan, atau nilai (Jehn, 1995)—dapat mengganggu fungsi tim,

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

menurunkan kepuasan kerja, dan menghambat produktivitas. Ketika keragaman generasi tidak dikelola dengan baik, konflik semacam ini dapat menjadi lebih sering dan intens, terutama di lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti industri manufaktur, di mana koordinasi dan efisiensi sangat penting.

Secara teoritis, penelitian ini mengacu pada pendekatan Identitas Sosial Generasional Kontemporer, yang menyatakan bahwa individu mengategorikan diri mereka dan orang lain berdasarkan identitas kelompok sosial yang relevan—termasuk usia dan keanggotaan generasi—yang kemudian membentuk pola sikap seperti kecenderungan memihak kelompok sendiri (*in-group favoritism*) serta prasangka terhadap kelompok lain (*out-group bias*). Kategori sosial ini tidak hanya memengaruhi hubungan interpersonal, tetapi juga dapat memperburuk konflik dalam tim kerja yang multigenerasi (Rudolph et al., 2021; Verwijns & Russo, 2023).

Selain itu, perspektif konstruksi sosial generasi yang dikembangkan dalam kajian terbaru menyatakan bahwa karakteristik generasi bukan semata-mata ditentukan oleh periode kelahiran, melainkan merupakan hasil interaksi antara pengalaman sejarah, budaya, kemajuan teknologi, dan ekspektasi sosial yang dikonstruksi dalam konteks organisasi maupun media (Lyons et al., 2022; Mahmoud et al., 2024). Pandangan ini memperbarui konsep klasik kelompok generasi, dengan menekankan bahwa persepsi dan perilaku kerja antar generasi dapat berubah seiring dengan dinamika sosial dan perubahan lingkungan kerja.

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa kesalahpahaman antar generasi sering kali muncul dari perbedaan preferensi terkait umpan

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

balik, keseimbangan kerja-hidup, gaya kepemimpinan, dan penggunaan teknologi (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010). Namun, riset yang secara khusus menyoroti sektor manufaktur di Indonesia masih terbatas, terutama di wilayah industri pinggiran seperti Kabupaten Deli Serdang, di mana perbedaan generasi dapat bersinggungan dengan dinamika budaya lokal.

Penelitian ini menyelidiki hubungan antara keragaman generasi dan konflik antarpribadi di antara 150 karyawan sektor manufaktur di Kabupaten Deli Serdang, Indonesia. Dengan menelaah sejauh mana variasi generasi berkontribusi terhadap ketegangan antarpribadi, penelitian ini bertujuan memberikan wawasan empiris yang dapat digunakan untuk menyusun kebijakan tempat kerja dan strategi mitigasi konflik. Pemahaman terhadap dinamika ini menjadi sangat mendesak bagi perusahaan manufaktur yang berupaya mempertahankan produktivitas di tengah kompleksitas demografis dan budaya organisasi yang terus berkembang.

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif korelasional yang bertujuan untuk mengkaji hubungan antara keragaman generasi dan konflik antarpribadi di tempat kerja. Desain ini dipilih untuk menilai secara statistik kekuatan dan arah hubungan antara

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

kedua variabel dalam suatu populasi tertentu, menggunakan instrumen terstandar dan analisis data yang terstruktur.

Populasi dan Sampel

Populasi target terdiri dari karyawan yang bekerja di sektor manufaktur di Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara, Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan memilih 150 responden, guna memastikan keterwakilan dari berbagai kelompok generasi (*Baby Boomers*, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z) yang masih aktif dalam dunia kerja. Ukuran sampel dianggap memadai berdasarkan analisis kekuatan statistik (*power analysis*) menurut Cohen untuk ukuran efek sedang, dengan tingkat kepercayaan 95% dan kekuatan 80%.

Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang dibagi menjadi tiga bagian: profil demografis, skala keragaman generasi, dan skala konflik antarpribadi. Skala keragaman generasi diadaptasi dari instrumen yang telah dikembangkan dan divalidasi dalam penelitian-penelitian terkini, seperti oleh Cao et al. (2021), yang mengukur persepsi responden terhadap perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan preferensi kerja antar generasi. Sementara itu, skala konflik antarpribadi mengacu pada pengembangan terbaru dari kerangka konflik intrakelompok oleh Weingart et al. (2020), yang menekankan dimensi ketegangan emosional dan relasi sosial antar anggota kelompok, bukan pada konflik tugas atau struktural. Semua item diukur menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Validitas dan reliabilitas instrumen telah dikonfirmasi melalui uji coba awal (pilot test) yang

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

dilakukan terhadap 30 responden, menghasilkan nilai Cronbach's alpha $> 0,80$ untuk kedua skala, yang menunjukkan konsistensi internal yang tinggi.

Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui pembagian langsung kuesioner cetak kepada karyawan di perusahaan manufaktur yang terpilih. Persetujuan tertulis diperoleh sebelumnya, dan kerahasiaan data dijamin. Proses pengumpulan data berlangsung selama empat minggu untuk menyesuaikan dengan jadwal kerja dan ketersediaan organisasi.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan perangkat lunak Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 26. Statistik deskriptif digunakan untuk memprofilkan responden, sementara analisis korelasi Pearson digunakan untuk menguji hubungan antara keragaman generasi dan konflik antarpribadi. Selain itu, dilakukan analisis regresi linier untuk menilai kekuatan prediksi dari keragaman generasi terhadap tingkat konflik. Semua analisis dilakukan pada tingkat signifikansi 0,05.

Prosedur Penelitian

Proses penelitian mengikuti pedoman etika, dimulai dari pengembangan dan validasi instrumen, diikuti oleh pengambilan sampel, pengumpulan data, dan analisis statistik. Persetujuan etik diperoleh dari institusi akademik, dan izin dari organisasi terkait juga telah didapat sebelum pelaksanaan lapangan. Survei pendahuluan dilakukan terhadap 10 karyawan untuk menguji kejelasan instrumen, dan modifikasi yang diperlukan dilakukan guna meningkatkan pemahaman terhadap kuesioner.

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain potong lintang (*cross-sectional*) membatasi kemampuan dalam menafsirkan hubungan sebab-akibat. Kedua, ketergantungan pada data yang dilaporkan sendiri oleh responden dapat menimbulkan bias sosial. Ketiga, ruang lingkup geografis yang terbatas pada wilayah Deli Serdang dapat memengaruhi generalisasi temuan ke wilayah atau sektor lain. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal, membandingkan berbagai sektor, atau pendekatan kualitatif guna mengeksplorasi mekanisme mendasar secara lebih mendalam.

Pembahasan dan Hasil

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara keragaman generasi dan konflik antarpribadi di tempat kerja. Data dikumpulkan dari 150 karyawan di sektor manufaktur yang berlokasi di Kabupaten Deli Serdang, Indonesia. Sampel terdiri dari responden yang mewakili empat kelompok generasi: Baby Boomers (6,0%), Generasi X (23,3%), Milenial (47,3%), dan Generasi Z (23,4%). Data demografis menunjukkan distribusi yang seimbang dalam hal usia, jenis kelamin, dan masa kerja di berbagai posisi operasional dan manajerial.

Rata-rata skor untuk persepsi terhadap keragaman generasi adalah 3,82 ($SD = 0,71$), yang menunjukkan tingkat kesadaran yang relatif tinggi terhadap perbedaan generasi di antara karyawan. Sementara itu, rata-rata skor untuk konflik antarpribadi adalah 3,21 ($SD = 0,65$), yang mencerminkan tingkat ketegangan antarpribadi yang sedang di tempat kerja.

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

Analisis Korelasi

Analisis korelasi Pearson menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara keragaman generasi dan konflik antarpribadi ($r = 0,472, p < 0,001$). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap keragaman generasi, maka semakin tinggi pula tingkat konflik antarpribadi yang dirasakan oleh karyawan.

Analisis Regresi

Regresi linier sederhana dilakukan untuk menentukan sejauh mana keragaman generasi dapat memprediksi konflik antarpribadi. Model ini secara statistik signifikan ($F(1,148) = 40,212, p < 0,001$), dengan nilai R^2 sebesar 0,214. Ini menunjukkan bahwa sekitar 21,4% variansi dalam konflik antarpribadi dapat dijelaskan oleh persepsi terhadap keragaman generasi.

Koefisien regresi standar (β) adalah 0,462, yang menegaskan bahwa keragaman generasi merupakan prediktor yang signifikan dan positif terhadap konflik antarpribadi di tempat kerja. Secara praktis, semakin besar perbedaan generasi yang dirasakan oleh karyawan di lingkungan kerja, maka semakin besar pula kemungkinan mereka mengalami konflik antarpribadi.

Pengamatan Tambahan

Uji *cross-tabulation* dan ANOVA lebih lanjut menunjukkan bahwa generasi Milenial dan Generasi Z melaporkan tingkat kesalahpahaman generasional yang paling tinggi, terutama dalam preferensi komunikasi dan gaya pemberian umpan balik. Selain itu, karyawan yang berada pada posisi pengawas tampak lebih sensitif terhadap konflik generasi,

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

kemungkinan karena mereka memiliki tanggung jawab untuk menengahi antara ekspektasi antar generasi dan hasil operasional.

Pembahasan

Temuan dari penelitian ini mengonfirmasi adanya hubungan positif yang signifikan secara statistik antara keragaman generasi dan konflik antarpribadi di tempat kerja. Hasil ini sejalan dengan pernyataan teoritis Mannheim (1952) mengenai kelompok generasi, serta konsisten dengan studi empiris terbaru (Costanza & Finkelstein, 2015; Lyons & Kuron, 2014), yang menunjukkan bahwa perbedaan nilai-nilai generasi dan preferensi komunikasi dapat menyebabkan gesekan dalam kolaborasi antargenerasi.

Tingkat persepsi keragaman generasi yang sedang hingga tinggi, dikombinasikan dengan tingkat konflik antarpribadi yang sedang, menunjukkan bahwa meskipun perbedaan generasi cukup menonjol dalam konteks manufaktur, dampaknya terhadap dinamika kerja sehari-hari masih dapat dikelola namun tetap perlu diperhatikan. Secara khusus, korelasi positif ($r = 0,472$) dan hasil regresi ($R^2 = 0,214$) menunjukkan bahwa keragaman generasi menyumbang proporsi yang cukup berarti terhadap variasi pengalaman konflik. Hal ini mendukung argumen bahwa keberagaman dalam nilai kerja berbasis usia, gaya komunikasi, dan ekspektasi kepemimpinan dapat menjadi sumber kesalahpahaman atau ketegangan (Zemke et al., 2013).

Selain itu, tingginya tingkat konflik yang dilaporkan oleh karyawan dari Generasi Milenial dan Generasi Z kemungkinan disebabkan oleh perbedaan ekspektasi terhadap budaya kerja, seperti keterbukaan terhadap umpan balik, fleksibilitas, dan kecakapan digital,

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

yang sering kali bertentangan dengan nilai-nilai yang lebih hierarkis atau tradisional yang dianut oleh generasi yang lebih tua (Twenge & Campbell, 2008). Kesenjangan generasi ini menjadi semakin nyata di lingkungan manufaktur yang padat karya, di mana prosedur standar dan struktur rantai komando mendominasi rutinitas operasional.

Pengamatan penting lainnya adalah meningkatnya sensitivitas terhadap konflik generasi di kalangan responden yang menduduki posisi pengawas. Hal ini sejalan dengan peran mediasi yang sering kali mereka emban, yakni menyeimbangkan ekspektasi antargenerasi sambil tetap menjaga produktivitas dan kohesi tim. Temuan ini menekankan pentingnya membekali para pemimpin dengan kompetensi kepemimpinan inklusif dan keterampilan resolusi konflik yang peka terhadap nuansa antar generasi.

Meskipun keragaman generasi sering dipuji karena potensinya dalam mendorong inovasi melalui perspektif yang beragam (Guo & Yang, 2021), studi ini menyoroti paradoks yang ada: tanpa pengelolaan yang adaptif dan berbasis inklusi, perbedaan nilai dan gaya komunikasi antargenerasi justru dapat memicu ketegangan interpersonal di tempat kerja (Wang & Duan, 2025). Dalam konteks sektor manufaktur di Deli Serdang—di mana produktivitas dan koordinasi sangat saling bergantung—pengelolaan dinamika generasi melalui strategi organisasi yang disesuaikan menjadi suatu kebutuhan praktis. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa generasi yang berbeda merespons konflik dengan cara yang beragam, dari konfrontasi langsung hingga penghindaran pasif, yang jika tidak ditangani dapat memperburuk kinerja tim (Drury & Fasbender, 2024). Oleh karena itu, penerapan kebijakan lintas generasi

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

yang berfokus pada komunikasi kolaboratif, pelatihan antar-generasi, dan kepemimpinan yang transformatif menjadi kunci dalam meredam konflik dan meningkatkan keharmonisan di tempat kerja (Malik & Shahid, 2024; Wardani et al., 2022).

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keragaman generasi memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap konflik antarpribadi di tempat kerja. Berdasarkan data dari 150 karyawan sektor manufaktur di Kabupaten Deli Serdang, perbedaan antargenerasi—yang mencakup gaya komunikasi, sikap kerja, dan ekspektasi—berkontribusi nyata terhadap dinamika konflik yang terjadi di lingkungan kerja. Hasil regresi menunjukkan bahwa dimensi usia bukan hanya sebagai variabel tambahan, melainkan sebagai inti dari struktur interaksi organisasi.

Dalam lingkungan kerja yang ditandai dengan struktur hierarkis dan proses kerja yang rutin seperti di sektor manufaktur, perbedaan generasi menjadi semakin mencolok, dan apabila tidak dikelola secara efektif, dapat berdampak negatif terhadap kohesi tim dan kinerja organisasi. Meskipun demikian, keragaman generasi tidak harus dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang strategis untuk menciptakan praktik organisasi yang lebih inklusif dan adaptif.

Temuan ini mengimplikasikan perlunya organisasi untuk merancang intervensi yang bersifat strategis dan berkelanjutan. Misalnya, pelatihan antargenerasi dapat mendorong saling pengertian antar karyawan lintas usia, sedangkan praktik kepemimpinan yang inklusif dapat memperkuat kapasitas manajerial dalam menangani perbedaan nilai dan gaya kerja. Selain itu, program mentoring lintas

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

generasi dapat memperkuat transfer pengetahuan dan membangun relasi kerja yang harmonis, sementara pengaturan kerja fleksibel yang memperhatikan preferensi generasi juga berpotensi meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dan menurunkan konflik.

Organisasi juga disarankan untuk secara berkala melakukan penilaian terhadap dinamika tim multigenerasi, termasuk penggunaan saluran komunikasi yang sesuai dengan karakteristik generasi yang berbeda. Dengan langkah-langkah ini, keragaman generasi dapat diubah dari potensi konflik menjadi keunggulan kompetitif, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, kolaboratif, dan berorientasi masa depan.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, perusahaan manufaktur di Deli Serdang dan wilayah serupa dapat mengubah keragaman generasi dari potensi sumber konflik menjadi keunggulan strategis, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Bibliografi

- Becker, K. L., Richards, M., & Stollings-Holder, J. (2020). *Better Together? Examining Benefits and Tensions of Generational Diversity and Team Performance. Journal of Intergenerational Relationships*, 18(4)
[reddit.com+5researchgate.net+5pmc.ncbi.nlm.nih.gov+5](https://www.researchgate.net/publication/351111111)
- Bredbenner, J. (2020). *Generation Z: A study of its workplace communication behaviors and future preferences*. en.wikipedia.org
- Carradini, D., & Janssen, S. (2021). *Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. IEEE Transactions on Professional Communication* [wsj.westscience-press.com+8en.wikipedia.org+8arxiv.org+8](https://www.westscience-press.com)

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

- Di Bernardo, G. A., et al. (2022). *Role of optimal conditions and intergroup contact in promoting positive intergroup relations in workplace. Group Processes & Intergroup Relations*, 25(6) en.wikipedia.org+1en.wikipedia.org+1
- Dullah, M., Limgiani, L., & Suwardi, L. A. (2023). *Work environment analysis to improve employee performance. Revenue Journal: Management and Entrepreneurship*, 1(2)
- Drury, L., & Fasbender, U. (2024). *Fostering intergenerational harmony: Can good quality contact between older and younger employees reduce workplace conflict? Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(4) en.wikipedia.org+1en.wikipedia.org+1
- Guo, Y., & Yang, J. (2021). *Generational differences in the perception of workplace conflict: A study among manufacturing employees. Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(3), 176–192. reddit.com
- Lestari Wuryanti, L., et al. (2024). *The Influence of Intergenerational Training, IT & Conflict Management on Employee Engagement in Jakarta. West Science Interdisciplinary Studies*, 2(11). wsj.westscience-press.com
- Malik, S., & Shahid, S. (2024). *From differences to strengths: strategies for embracing generational diversity at workplace. Development and Learning in Organizations*, 38(3), 11–14. emerald.com+1wsj.westscience-press.com+1
- Siregar, L. D., Parama, S., & Nia, M. (2022). *Conflict of Generational Gap in the Workplace. Atlantis Press (SEABC 2021)*. Fokus pada gap milenial vs boomers atlantis-press.com.

HUBUNGAN ANTARA KERAGAMAN GENERASI DAN KONFLIK ANTARPRIBADI DI TEMPAT KERJA

Muhammad Syafri

- Suhara, A., Sabardini, S. E., et al. (2025). *Conflict Management Strategies Between Generations in the Workplace: Perspectives from Millennials and Baby Boomers. The Journal of Academic Science*, 2(2). Analisis strategi komunikasi inklusif dan mentoring lintas generasi thejoas.com.
- Tanveer, M., Hassan, M., & Shah, Z. A. (2020). *Clash of Generations: Assessing the Impact of Generational Diversity in a Workforce. International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(4). ijbea.com
- Verwij, C., & Russo, D. (2023). *The Double-Edged Sword of Diversity: How Diversity, Conflict, and Psychological Safety Impact Software Teams. arXiv preprint* (berfokus pada konflik usia & gender dalam tim IT) arxiv.org
- Wardani, F. P., Krismayanti, Y., et al. (2022). *Management of Intergenerational Conflict in the Workplace and Its Impact on Employee Relations. Indonesian Journal of Advanced Research*. Studi deskriptif Indonesia journal.formosapublisher.org+1researchgate.net+1
- Wang, X., & Duan, L. (2025). *Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership. Frontiers in Psychology*. Studi longitudinal di Tiongkok menunjukkan peran konflik kognitif/afektif dan kepemimpinan bersama dalam inovasi tim pubmed.ncbi.nlm.nih.gov+1pmc.ncbi.nlm.nih.gov+1.