

Didit Darmawan, Ilham Nur Holis, dkk.
Komunikasi Lintas Generasi di Sekolah: Mengelola Perbedaan Nilai dan Gaya Kerja Antar Generasi

KOMUNIKASI LINTAS GENERASI DI SEKOLAH: MENGELOLA PERBEDAAN NILAI DAN GAYA KERJA ANTAR GENERASI

Didit Darmawan

dr.diditdarmawan@gmail.com

Universitas Sunan Giri Surabaya

Ilham Nur Holis

nurkholisilham564@gmail.com

Universitas Sunan Giri Surabaya

M. Tamim

abijamroh13@gmail.com

Universitas Sunan Giri Surabaya

Muhammad Yusron Maulana El-Yunusi

yusronmaulana@unsuri.ac.id

Universitas Sunan Giri Surabaya

Rafadi Khan Khayru

rafadi.khankhayru@gmail.com

Universitas Sunan Giri Surabaya

Abstract: *This study develops a conceptual framework for managing cross-generational communication in schools to address differences in values, work styles, and technological literacy across generations. Using a qualitative literature review methodology, the research synthesizes existing knowledge on generational characteristics, communication strategies, knowledge transfer mechanisms, and approaches to leveraging generational diversity as organizational strength. The findings indicate that effective cross-generational communication requires systematic understanding of each generation's formative experiences, intentional design of interaction forums, reciprocal knowledge transfer mechanisms, and leadership commitment to fostering inclusive culture. School principals play central roles in modeling respect for diversity, facilitating constructive dialogue, and designing policies that support intergenerational collaboration. Generational diversity when properly managed becomes a source of innovation and organizational resilience. The study contributes a structured framework that can guide educational institutions in building harmonious and productive work environments across generations. Schools that successfully develop cross-generational communication will enjoy greater stability, enhanced knowledge sharing, and improved capacity to adapt to changing educational landscapes.*

Keywords: *cross-generational communication; generational diversity; knowledge transfer; school leadership; intergenerational collaboration.*



Abstrak: Penelitian ini mengembangkan suatu kerangka konseptual untuk mengelola komunikasi lintas generasi di sekolah guna mengatasi perbedaan nilai, gaya kerja, dan literasi teknologi antargenerasi. Dengan menggunakan metodologi tinjauan pustaka kualitatif, penelitian ini mensintesis berbagai pengetahuan yang telah ada mengenai karakteristik setiap generasi, strategi komunikasi, mekanisme transfer pengetahuan, serta pendekatan dalam memanfaatkan keberagaman generasi sebagai kekuatan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi lintas generasi yang efektif memerlukan pemahaman yang sistematis terhadap pengalaman-pengalaman pembentuk setiap generasi, perancangan forum interaksi yang disengaja dan terstruktur, mekanisme transfer pengetahuan yang bersifat timbal balik, serta komitmen kepemimpinan dalam membangun budaya yang inklusif. Kepala sekolah memegang peran sentral dalam memberikan teladan penghormatan terhadap keberagaman, memfasilitasi dialog yang konstruktif, serta merancang kebijakan yang mendukung kolaborasi antargenerasi. Keberagaman generasi, apabila dikelola dengan baik, dapat menjadi sumber inovasi dan ketahanan organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi berupa kerangka kerja yang terstruktur sebagai pedoman bagi lembaga pendidikan dalam membangun lingkungan kerja yang harmonis dan produktif lintas generasi. Sekolah yang berhasil mengembangkan komunikasi lintas generasi akan memperoleh stabilitas organisasi yang lebih baik, peningkatan berbagai pengetahuan, serta kapasitas yang lebih tinggi untuk beradaptasi dengan dinamika perubahan dalam dunia pendidikan.

Kata Kunci: Komunikasi Lintas Generasi; Keberagaman Generasi; Transfer Pengetahuan; Kepemimpinan Sekolah; Kolaborasi Antargenerasi.

A. PENDAHULUAN

Komposisi generasi di lingkungan sekolah saat ini menjadi semakin beragam dengan hadirnya empat generasi yang bekerja berdampingan. Baby Boomers yang lahir antara tahun 1946 hingga 1964 masih banyak ditemukan mengisi posisi kepemimpinan senior. Generasi X yang lahir antara tahun 1965 hingga 1980 berada pada puncak karier dengan pengalaman yang matang. Generasi Milenial yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 mendominasi jumlah guru dengan energi dan idealisme yang tinggi. Generasi Z yang lahir setelah tahun 1997 mulai memasuki profesi guru dengan karakteristik yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya.¹ Setiap generasi dibentuk oleh peristiwa sosial, ekonomi, dan teknologi yang terjadi pada masa pembentukan mereka. Baby Boomers tumbuh di era stabilitas dengan nilai loyalitas dan hierarki yang kuat. Generasi X mengalami masa transisi dengan kemandirian yang tinggi sebagai respons terhadap perubahan sosial yang cepat. Milenial tumbuh bersama teknologi digital dengan nilai kolaborasi dan makna dalam pekerjaan. Generasi Z lahir ketika internet sudah

¹ Han, S., "A Phenomenological Study of Generational Conflict between Millennials and Generation Z Elementary School Teachers", *Chodeung Gyoyug Yeon'gu* 35, no. 4 (2022): 75–94, <https://doi.org/10.29096/jee.35.4.04>.

menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan.² Keberagaman ini menciptakan potensi kekayaan yang luar biasa namun juga menjadi sumber gesekan jika tidak dikelola dengan baik. Dalam mengoptimalkan potensi tenaga kerja yang majemuk ini, pemahaman mengenai dasar-dasar komunikasi pendidikan menjadi sangat penting untuk membangun dinamika organisasi yang harmonis.³

Perbedaan nilai dan cara pandang antar generasi menjadi sumber tantangan komunikasi yang nyata di lingkungan sekolah. Baby Boomers cenderung menghargai formalitas, hierarki, dan pengalaman sebagai sumber otoritas. Mereka melihat komunikasi tatap muka sebagai cara yang paling tepat untuk menyelesaikan masalah.⁴ Generasi X lebih menghargai efisiensi dan kemandirian, mereka cenderung tidak memerlukan validasi terus-menerus. Milenial menginginkan komunikasi yang kolaboratif, umpan balik yang sering, dan pengakuan atas kontribusi mereka. Generasi Z terbiasa dengan komunikasi yang cepat, langsung, dan melalui platform digital. Ketika seorang guru senior mengirimkan pesan yang panjang dan formal melalui surat resmi, guru muda mungkin menganggapnya berlebihan.⁵ Sebaliknya, ketika guru muda mengirimkan pesan singkat melalui aplikasi pesan instan, guru senior mungkin menganggapnya kurang sopan. Perbedaan gaya komunikasi ini dapat menimbulkan kesalahpahaman yang tidak perlu. Pesan yang dimaksudkan baik dapat ditafsirkan secara keliru karena perbedaan cara penyampaian. Akumulasi kesalahpahaman kecil dapat berkembang menjadi ketegangan yang lebih serius. Adanya potensi gesekan tersebut mempertegas perlunya penguasaan teknik komunikasi yang tepat guna menjembatani perbedaan gaya penyampaian di dalam lingkungan kerja.⁶

Perbedaan literasi teknologi menjadi salah satu sumber gesekan yang paling nyata dalam komunikasi lintas generasi. Generasi yang tumbuh dengan teknologi digital memiliki tingkat kenyamanan yang sangat berbeda dalam menggunakan berbagai platform.⁷ Guru muda dengan mudah mengadopsi aplikasi baru untuk mendukung pembelajaran dan komunikasi. Mereka merasa frustrasi ketika harus menunggu respons yang lambat dari rekan senior yang kurang akrab dengan teknologi. Guru senior yang mungkin baru belajar menggunakan aplikasi tertentu merasa tertekan dengan ekspektasi kecepatan yang dianggap wajar oleh generasi muda. Ketika sekolah memutuskan untuk mengadopsi platform digital baru,

² Mathur, D., Selvakumar, P., Nagendra, S., Manjunath, T. C., -, S. P., dan Saravanan, A., *Common Social Values among the Various Generations* (2025), 1–28, <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-4367-9.ch001>.

³ Lembong, D., S. Hutomo dan D. Darmawan, *Komunikasi Pendidikan* (Bandung: IntiPresindo Pustaka, 2015).

⁴ Konaklı, T., “Understanding Intergenerational Communication at Schools”, *Advances in Early Childhood and K-12 Education* (2023): 188–208, <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8888-1.ch008>.

⁵ Svetlana, P., *Efficient Collaboration Tips For Teachers and Students Belonging to Different Generations* (2020), <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.28006.04169>.

⁶ Darmawan, D., S. Arifin, dan A. R. Putra, *Teknik Komunikasi* (Surabaya: Metromedia, 2018).

⁷ Kshirsagar, K., dan Ingle, A., “Impacts of Digital Technologies Across Generations”, *Advances in Educational Technologies and Instructional Design Book Series* (2024): 1–36, <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6705-6.ch001>.

kesenjangan ini semakin terlihat. Guru senior mungkin memerlukan waktu lebih lama untuk mempelajari sistem baru, sementara guru muda sudah bergerak cepat. Guru muda yang tidak sabar dapat memberi kesan bahwa mereka meremehkan rekan senior. Guru senior yang merasa tidak dihargai pengalamannya dapat menarik diri dari proses adopsi teknologi. Perbedaan tingkat literasi teknologi bukan sekadar masalah keterampilan teknis, tetapi juga menyangkut rasa percaya diri dan pengakuan atas kompetensi masing-masing. Sekolah yang tidak mengelola perbedaan ini dengan baik akan kehilangan potensi kolaborasi yang seharusnya dapat memperkaya praktik pembelajaran. Pola komunikasi digital yang terstruktur di lingkungan pendidikan kini memegang peran penting, terutama dalam mendukung keberhasilan program manajemen perubahan yang berbasis lingkungan dan berkelanjutan.⁸

Perbedaan gaya kerja antar generasi juga menjadi sumber potensi konflik yang perlu dikelola dengan cermat. Generasi senior cenderung memiliki pendekatan yang lebih terstruktur dan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.⁹ Mereka menghargai pengalaman dan cenderung mengandalkan cara-cara yang telah terbukti berhasil. Generasi muda lebih fleksibel, menyukai eksperimen, dan terbuka terhadap pendekatan baru. Guru senior mungkin merasa bahwa guru muda terlalu cepat dalam mengambil keputusan dan tidak cukup mempertimbangkan risiko. Guru muda mungkin merasa bahwa guru senior terlalu lamban dan terpaku pada cara lama yang tidak lagi relevan. Ketika bekerja dalam tim, perbedaan pendekatan ini dapat menyebabkan ketegangan. Proses perencanaan kegiatan sekolah bisa menjadi ajang tarik-menarik antara mereka yang ingin mengikuti format yang sudah ada dengan mereka yang ingin mencoba cara baru. Guru senior yang merasa pengalamannya tidak dihargai akan menarik diri. Guru muda yang merasa gagasannya selalu ditolak akan kehilangan semangat. Tanpa pengelolaan yang tepat, perbedaan gaya kerja yang seharusnya menjadi kekayaan justru berubah menjadi sumber perpecahan. Sekolah kehilangan kesempatan untuk memadukan kebijaksanaan pengalaman dengan energi inovasi. Ketidaksesuaian dalam pola kerja ini, apabila dibiarkan tanpa penanganan, berisiko menurunkan tingkat kepuasan kerja guru serta mengganggu efektivitas kepemimpinan di sekolah.¹⁰

Transfer pengetahuan lintas generasi menjadi tantangan tersendiri di lingkungan sekolah yang didominasi oleh keberagaman generasi.¹¹ Pengetahuan yang dimiliki guru senior merupakan akumulasi pengalaman puluhan tahun yang sangat berharga. Mereka memahami seluk-beluk pengelolaan kelas, penanganan siswa bermasalah, dan navigasi birokrasi sekolah. Namun pengetahuan ini sering kali tidak terdokumentasi dan hanya tersimpan dalam ingatan mereka. Ketika guru

⁸ Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., dan Halizah, S. N., "Transformational leadership, student participation, and campus digital communication: A systematic review of green management implementation in higher education", dalam *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers*, vol. 3, no. 1 (October 2025).

⁹ Fennelly, L. J., dan Perry, M. A., *Managing a Multigenerational Workforce* (2024), 330–332, <https://doi.org/10.4324/9781003402718-136>.

¹⁰ Putra, A. R., dan Sinambela, E. A., "Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen", *Jurnal Simki Pedagogia* 4, no. 1 (2021): 58–67.

¹¹ Konaklı, *Op.Cit.*

senior pensiun, pengetahuan tersebut ikut lenyap tanpa dapat diwariskan kepada generasi berikutnya. Di sisi lain, guru muda memiliki pengetahuan tentang teknologi dan pendekatan pembelajaran inovatif yang sangat diperlukan. Namun mereka mungkin enggan berbagi karena merasa tidak dihargai atau takut dianggap sok tahu. Proses transfer pengetahuan tidak terjadi secara otomatis, melainkan memerlukan struktur dan kesengajaan. Sekolah yang tidak memiliki mekanisme transfer pengetahuan akan kehilangan aset berharga ketika terjadi pergantian generasi. Generasi muda belajar dengan cara mencoba-coba dan mengulang kesalahan yang sebenarnya sudah dialami oleh generasi sebelumnya. Generasi senior kehilangan kesempatan untuk tetap relevan dengan perkembangan terkini. Kedua belah pihak sama-sama dirugikan oleh tidak adanya transfer pengetahuan yang efektif. Padahal, kelancaran proses transfer pengetahuan ini sangat krusial dalam mempercepat adaptasi dan membangun ketahanan kerja para guru pemula di lingkungan sekolah.¹²

Permasalahan utama dalam komunikasi lintas generasi adalah adanya asumsi negatif yang dimiliki masing-masing generasi terhadap generasi lainnya. Guru senior sering menganggap guru muda kurang menghormati hierarki, tidak sabar, dan tidak memiliki komitmen yang kuat. Mereka melihat gaya komunikasi yang langsung dan informal sebagai bentuk ketidaksopanan. Guru muda sering menganggap guru senior kaku, tidak adaptif, dan terlalu birokratis. Mereka melihat penolakan terhadap teknologi sebagai tanda ketidakmampuan. Asumsi negatif ini menciptakan tembok pemisah yang menghalangi komunikasi yang sebenarnya. Ketika seseorang sudah memiliki asumsi negatif tentang lawan bicaranya, setiap pesan akan ditafsirkan melalui lensa asumsi tersebut. Niat baik yang disampaikan dengan gaya komunikasi yang berbeda akan disalahartikan. Kesalahpahaman yang terjadi akan memperkuat asumsi negatif yang sudah ada, menciptakan lingkaran setan yang sulit diputus. Asumsi negatif ini sering kali tidak disadari oleh pihak yang memilikinya. Mereka menganggap persepsi mereka adalah fakta yang objektif, padahal sebenarnya hanya interpretasi berdasarkan pengalaman dan nilai yang dimiliki. Tanpa upaya sadar untuk menguji asumsi, komunikasi lintas generasi akan terus diwarnai oleh prasangka yang menghambat kolaborasi. Berdasarkan kondisi ini, pihak manajemen sekolah perlu mengembangkan pola komunikasi yang inklusif untuk mewujudkan kerja sama yang efektif di tengah latar belakang yang beragam.¹³

Permasalahan lainnya berkaitan dengan ketiadaan kerangka kerja yang sistematis untuk mengelola keberagaman generasi sebagai aset organisasi. Sekolah cenderung memperlakukan semua guru secara homogen, mengabaikan kebutuhan dan kekuatan yang berbeda antar generasi. Kebijakan pengembangan profesional sering kali dirancang dengan pendekatan satu ukuran untuk semua, sehingga tidak

¹² Liwak, S., Darmawan, D., dan El-Yunusi, M. Y. M., "Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work", *Journal of Social Science Studies* 3, no. 1 (2023): 213–222.

¹³ Sajjapong, T., Irfan, M., dan Rojak, J. A., "Fostering Multicultural Collaboration in Higher Education Through Inclusive Communication", *Journal of Science, Technology and Society (SICO)* 6, no. 1 (2025): 25–38.

sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap generasi. Pelatihan teknologi yang terlalu dasar membuat guru muda bosan, sementara yang terlalu maju membuat guru senior frustrasi. Program mentoring yang dipasangkan tanpa mempertimbangkan kecocokan generasi sering kali gagal mencapai tujuannya. Sistem penghargaan yang hanya mengakui jenis kontribusi tertentu mungkin lebih mudah dicapai oleh satu generasi dibanding generasi lainnya. Tidak adanya pemetaan tentang kekuatan yang dimiliki setiap generasi menyebabkan sekolah kehilangan kesempatan untuk memanfaatkan keberagaman secara optimal. Sekolah tidak memiliki strategi yang jelas tentang bagaimana mengintegrasikan perspektif generasi yang berbeda dalam pengambilan keputusan. Ketika terjadi konflik antar generasi, sekolah hanya mengandalkan penyelesaian kasus per kasus tanpa memiliki kerangka yang lebih besar. Akibatnya, masalah yang sama muncul berulang kali karena akar penyebabnya tidak pernah ditangani secara sistemik. Sekolah kehilangan potensi untuk menciptakan lingkungan di mana perbedaan generasi menjadi sumber kekuatan, bukan kelemahan. Langkah pembenahan secara sistemik ini memerlukan perencanaan strategi komunikasi yang matang berdasarkan prinsip-prinsip manajemen perubahan yang baik.¹⁴

Komposisi generasi di dunia kerja saat ini adalah yang paling beragam dalam sejarah. Empat generasi harus bekerja bersama dalam satu institusi dengan nilai, gaya, dan cara pandang yang sangat berbeda. Sekolah sebagai institusi yang mengandalkan kolaborasi tim dalam proses pembelajaran sangat membutuhkan keharmonisan hubungan antar generasi. Ketegangan yang tidak dikelola dengan baik akan berdampak pada kualitas interaksi guru dengan siswa dan pada akhirnya mempengaruhi hasil belajar. Hubungan kerja yang harmonis di antara sesama guru pada dasarnya akan berdampak positif pada kegiatan belajar, mengingat komunikasi interpersonal yang baik antara pendidik dan peserta didik mampu meningkatkan motivasi belajar siswa.¹⁵ Keberagaman generasi yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber kekuatan yang luar biasa. Kombinasi kebijaksanaan pengalaman dari generasi senior dengan energi dan inovasi dari generasi muda dapat menciptakan lingkungan belajar yang kaya dan dinamis. Dinamika lingkungan sekolah yang kondusif tersebut nantinya dapat mendorong keaktifan belajar siswa, yang dipengaruhi oleh interaksi sosial.¹⁶ Melalui pengelolaan interaksi antargenerasi yang stabil, institusi pendidikan dapat

¹⁴ Mardikaningsih, R., dan Darmawan, D., "Design and Implementation of Communication Strategy in Change Management", *Journal of Social Science Studies* 2, no. 2 (2022): 237–242.

¹⁵ Irfan, M., dan Putra, A. R., "Komunikasi Interpersonal Antar Guru dan Siswa serta Pengaruhnya terhadap Motivasi Belajar Siswa", *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia* 1, no. 1 (2014): 69–76.

¹⁶ Nada, I. Q., El-Yunusi, M. Y. M., dan Darmawan, D., "Pengaruh kemandirian belajar, gaya mengajar, dan interaksi sosial terhadap keaktifan belajar siswa SMP Islam Plus Al-Azhar Kota Mojokerto", *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)* 5, no. 01 (2024): 201–208; Rahmawati, D. dan D. Darmawan, "The Relationship Between Assignment Methods and Social Interaction with the Level of Student Learning Activeness at Madrasah Ibtidaiyah Darul Ulum Tandes", *International Journal of Islamic Thought and Humanities* 3, no. 1 (2024): 49–58.

menciptakan lingkungan sosial yang mendukung pencapaian prestasi akademik siswa secara optimal.¹⁷

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual pengelolaan komunikasi lintas generasi di sekolah yang mencakup pemahaman karakteristik setiap generasi, strategi membangun jembatan komunikasi antar generasi, mekanisme transfer pengetahuan yang efektif, serta pendekatan untuk memanfaatkan keberagaman generasi sebagai kekuatan organisasi. Kerangka yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi pedoman bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan untuk merancang kebijakan dan praktik yang mendukung kolaborasi antar generasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan dengan menghubungkan konsep komunikasi lintas generasi dengan dinamika organisasi sekolah. Kontribusi praktisnya berupa panduan bagi sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif di tengah keberagaman generasi.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi pustaka yang bertujuan menghasilkan sintesis pengetahuan tentang pengelolaan komunikasi lintas generasi di lingkungan sekolah. Pemilihan desain ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber yang tersebar di bidang komunikasi organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan studi generasi. Mohajan¹⁸ menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi kompleksitas fenomena sosial melalui analisis terhadap berbagai sumber tertulis yang relevan. Prosedur penelitian ini mengadaptasi prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Pickard¹⁹ tentang pentingnya pendekatan sistematis dalam pengumpulan dan analisis data sekunder. Darmawan et al.²⁰ menekankan bahwa dalam penelitian yang berkaitan dengan perilaku organisasi, pemahaman tentang karakteristik individu dan kelompok menjadi fondasi yang tidak dapat diabaikan. Khasanah, Arum, dan Darmawan²¹ menegaskan bahwa dalam penelitian manajemen, pemahaman tentang dinamika komunikasi organisasi menjadi kunci untuk menganalisis fenomena yang terjadi. Akmal et al.²² juga mengingatkan bahwa

¹⁷ Rafiuddin, A., dan Darmawan, D., "The dynamics of student social interaction with teachers and peers: Its influence on academic achievement at MA Miftahut Thullab Sampang", *Kabilah: Journal of Social Community* 8, no. 2 (2023): 161–170.

¹⁸ Mohajan, H. K., "Qualitative research methodology in social sciences and related subjects", *Journal of Economic Development, Environment and People* 7, no. 1 (2018): 23–48.

¹⁹ Pickard, A. J., *Research methods in information* (Facet Publishing, 2013).

²⁰ Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A. R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y. R. Al Hakim, dan F. Issalillah, "The quality of human resources, job performance and employee loyalty", *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24, no. 3 (2020): 2580–2592.

²¹ Khasanah, H., S. Arum, dan D. Darmawan, *Pengantar Manajemen Bisnis* (Jakarta: Spektrum Nusa Press, 2010).

²² Akmal, D. Kurniawan, D. Darmawan, dan A. Wardani, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: IntiPresindo Pustaka, 2015).

pendekatan dalam manajemen pendidikan harus mempertimbangkan karakteristik unik dari institusi pendidikan yang memiliki beragam pemangku kepentingan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis isi yang memungkinkan identifikasi tema-tema utama dari berbagai sumber yang dikaji. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap nuansa dan kompleksitas yang terkandung dalam setiap sumber yang dianalisis. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber yang memastikan bahwa setiap konsep kunci didukung oleh minimal tiga referensi yang independen. Proses sintesis dilakukan dengan cara membandingkan temuan dari berbagai sumber untuk menemukan pola yang konsisten serta mengidentifikasi area yang masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Penelusuran literatur dilakukan dengan memanfaatkan basis data akademik terpercaya menggunakan kata kunci yang relevan dengan komunikasi lintas generasi, perbedaan generasi di tempat kerja, manajemen keberagaman, transfer pengetahuan antar generasi, dan dinamika organisasi pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan penelitian menghasilkan kerangka konseptual yang tidak hanya komprehensif tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Analisis yang dilakukan secara cermat terhadap berbagai sumber yang telah teridentifikasi memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pemahaman yang lebih utuh tentang bagaimana komunikasi lintas generasi dapat dikelola secara efektif dalam konteks pendidikan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi lintas generasi yang efektif dimulai dengan pengakuan bahwa setiap generasi memiliki karakteristik yang terbentuk oleh pengalaman sejarah yang unik. Baby Boomers yang mengalami masa pembangunan pasca perang dunia memiliki nilai tentang stabilitas dan loyalitas yang kuat. Generasi X yang tumbuh di tengah perubahan sosial yang cepat mengembangkan kemandirian dan skeptisisme terhadap otoritas.²³ Milenial yang dibesarkan dengan teknologi digital dan fenomena globalisasi memiliki orientasi pada makna dan kolaborasi. Generasi Z yang lahir ketika internet sudah menjadi infrastruktur dasar memiliki cara berpikir yang sangat visual dan mengutamakan kecepatan. Pemahaman tentang karakteristik ini bukan untuk membuat generalisasi yang kaku, tetapi untuk memberikan kerangka awal untuk memahami perbedaan. Kebutuhan akan kerangka awal ini menuntut penerapan komunikasi publik yang inklusif agar kebijakan interaksi di sekolah dapat mengakomodasi latar belakang yang multikultural.²⁴ Setiap individu tetap memiliki keunikan yang mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan karakteristik generasinya. Kepala sekolah perlu memfasilitasi proses di mana anggota organisasi saling berbagi tentang pengalaman dan perspektif mereka. Dialog yang terbuka tentang perbedaan akan mengurangi asumsi negatif yang selama ini mungkin tersimpan. Ketika guru senior memahami bahwa guru muda bukan tidak sopan tetapi memang memiliki cara komunikasi yang berbeda,

²³ Mathur et al., *Op.Cit.*

²⁴ Mardikaningsih, R., Darmawan, D., dan Hariani, M., "Inclusive Public Communication in the Digital Era: A Literature Study on Multicultural Approaches in Communication Policy", *Studi Ilmu Sosial Indonesia* 4, no. 2 (2024): 385–402.

interpretasi akan berubah. Ketika guru muda memahami bahwa guru senior bukan anti perubahan tetapi membutuhkan waktu untuk beradaptasi, kesabaran akan tumbuh.²⁵ Pemahaman antar generasi adalah fondasi yang memungkinkan jembatan komunikasi dibangun.

Strategi membangun jembatan komunikasi lintas generasi memerlukan perancangan berbagai forum yang memungkinkan interaksi positif terjadi. Forum yang hanya mempertemukan generasi yang berbeda tanpa struktur yang jelas dapat menjadi ajang konflik.²⁶ Sekolah harus mengadopsi strategi komunikasi yang tepat guna mengelola dan meminimalkan potensi konflik di dalam tim yang majemuk.²⁷ Sekolah perlu merancang kegiatan yang menempatkan guru dari generasi yang berbeda dalam posisi yang setara. Proyek bersama yang membutuhkan kontribusi dari berbagai generasi dapat menjadi sarana yang efektif. Dalam proyek tersebut, guru senior dapat menyumbangkan pengalaman dan kebijaksanaan, sementara guru muda dapat menyumbangkan energi dan keterampilan teknologi. Keberhasilan proyek bersama akan membangun rasa percaya bahwa perbedaan justru memperkaya hasil yang dicapai. Forum diskusi yang difasilitasi dengan baik dapat menjadi tempat untuk membahas isu-isu yang selama ini menjadi sumber ketegangan. Fasilitator perlu membantu peserta untuk mendengarkan dengan empati, tidak langsung menghakimi, dan mencari titik temu. Sekolah juga dapat menyelenggarakan kegiatan sosial yang bersifat informal di mana interaksi dapat terjadi tanpa tekanan tugas. Pertemuan santai di luar jam kerja dapat menjadi tempat di mana hubungan personal terbangun. Jembatan komunikasi yang kuat dibangun melalui akumulasi interaksi positif yang terjadi secara berulang.

Transfer pengetahuan lintas generasi memerlukan mekanisme yang dirancang dengan mempertimbangkan cara belajar yang berbeda antar generasi. Proses transfer wawasan ini krusial untuk memperluas kesadaran global para pendidik melalui penguatan fungsi pendidikan sosial di sekolah.²⁸ Guru senior yang memiliki pengetahuan implisit yang kaya memerlukan cara untuk mendokumentasikan dan mentransfer pengetahuan tersebut.²⁹ Mentoring merupakan salah satu mekanisme yang terbukti efektif jika dirancang dengan baik. Program mentoring tidak boleh bersifat satu arah di mana senior mengajari junior. Pendekatan mentoring terbalik di mana junior mengajari senior tentang teknologi

²⁵ Lazaro, B. L. G., Castro, L. B. D., Henson, L. D., Cainglet, R. G., Rosario, L. Z. D., Buhain, V., dan Tiratira, N. L., "Unveiling The Lived Experiences of School Heads in Managing Intergenerational Diversity among Proficient Teachers", *International Journal of Multidisciplinary* 5, no. 9 (2024): 3711–3811, <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.09.31>.

²⁶ Kaplan, M. S., dan Henkin, N. z., "Creating Intergenerational Connections: A Multilevel Approach for Enriching Lives and Addressing Vital Community Issues", *Journal of Human Sciences and Extension* 13, no. 2 (2025), <https://doi.org/10.55533/2325-5226.1559>.

²⁷ Marsal, A. P., dan Darmawan, D., "Communication Strategies in Managing Conflict in Multicultural Teams", *Journal of Social Science Studies* 2, no. 2 (2022): 285–290.

²⁸ Hariani, M., dan Mardikaningsih, R., "The Social Education Role in Shaping Students' Global Awareness in Higher Education", *Journal of Social Science Studies* 2, no. 1 (2022): 55–60.

²⁹ Cox, V., dan Overbey, J. A., "Generational knowledge transfer and retention strategies", *Development and Learning in Organizations* 37, no. 4 (2022): 10–13, <https://doi.org/10.1108/dlo-03-2022-0055>.

juga perlu diterapkan. Saling belajar menciptakan hubungan yang lebih seimbang dan mengurangi ketimpangan status. Dokumentasi pengetahuan dalam bentuk tulisan, video, atau format lain juga penting untuk menjangkau lebih banyak orang. Guru senior yang mungkin enggan menulis dapat didampingi oleh guru muda yang membantu menuangkan pengalaman mereka. Sekolah juga dapat menyelenggarakan sesi berbagi pengetahuan secara rutin dengan format yang bervariasi. Presentasi formal dapat diselingi dengan diskusi kelompok kecil atau demonstrasi praktik. Yang terpenting adalah adanya kesengajaan bahwa transfer pengetahuan adalah tanggung jawab bersama, bukan hanya tugas satu generasi. Sekolah yang memiliki budaya berbagi pengetahuan akan memastikan bahwa aset intelektual yang dimiliki tetap terjaga dan terus berkembang.

Pemanfaatan keberagaman generasi sebagai kekuatan memerlukan pergeseran cara pandang dari melihat perbedaan sebagai masalah menjadi melihat perbedaan sebagai aset.³⁰ Setiap generasi membawa kekuatan yang berbeda yang dapat saling melengkapi. Generasi senior membawa kearifan yang lahir dari pengalaman panjang untuk menangani berbagai situasi. Generasi X membawa kemandirian dan kemampuan untuk bekerja dengan efisien. Generasi Milenial membawa semangat kolaborasi dan orientasi pada dampak sosial. Generasi Z membawa kefasihan teknologi dan kemampuan berpikir yang sangat visual. Sekolah yang mampu memadukan kekuatan ini akan memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi yang homogen. Tim yang terdiri dari berbagai generasi akan menghasilkan keputusan yang lebih baik karena mempertimbangkan perspektif yang lebih beragam. Dalam pengembangan kurikulum misalnya, masukan dari guru senior tentang konten yang fundamental penting dipadukan dengan masukan guru muda tentang metode penyampaian yang relevan dengan generasi siswa saat ini. Integrasi media interaktif dalam metode pengajaran semacam ini terbukti efektif memicu kemampuan berpikir kritis siswa.³¹ Dalam pengelolaan kegiatan sekolah, pengalaman guru senior untuk mengelola logistik dipadukan dengan kemampuan guru muda untuk memanfaatkan teknologi untuk promosi. Keberagaman generasi yang dikelola dengan baik akan menjadi sumber inovasi yang berkelanjutan. Peluang kolaborasi yang inovatif ini sekaligus menjadi sarana strategis bagi sekolah untuk mendorong perubahan perilaku yang berkelanjutan melalui peningkatan kesadaran warga sekolah.³²

Peran kepala sekolah untuk mengelola komunikasi lintas generasi sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan upaya yang dilakukan. Kepala sekolah perlu menunjukkan keteladanan untuk menghargai semua generasi tanpa pilih kasih. Perlakuan yang adil dan konsisten akan menjadi contoh bagi seluruh anggota organisasi. Gaya kepemimpinan dan pola komunikasi kerja yang ditunjukkan

³⁰ Malik, S., dan Shahid, S., "From differences to strengths: strategies for embracing generational diversity at workplace", *Development and Learning in Organizations* (2023), <https://doi.org/10.1108/dlo-07-2023-0146>.

³¹ Darmawan, D., Putri, Y. C. A., dan Solichah, R. A., "Peran Model Inkuiri dan Media Interaktif dalam Mengembangkan Kemampuan Berpikir Kritis Siswa MI: Kajian Literatur", *Takuana: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora* 4, no. 4 (2026): 1429–1444.

³² Gautama, E. C., dan Mardikaningsih, R., "Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness", *Journal of Social Science Studies* 2, no. 1 (2022): 259–264.

kepala sekolah dalam interaksi ini memegang andil besar terhadap motivasi serta kinerja guru secara keseluruhan.³³ Kepala sekolah juga perlu memiliki kemampuan untuk menjadi mediator ketika terjadi konflik antar generasi. Mediasi yang efektif memerlukan kemampuan untuk mendengarkan semua pihak tanpa memihak, membantu mereka melihat perspektif yang berbeda, dan menemukan solusi yang dapat diterima bersama. Kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk menciptakan kebijakan yang mendukung kolaborasi lintas generasi. Kebijakan pengembangan profesional perlu menyediakan pilihan yang sesuai dengan kebutuhan berbagai generasi. Kebijakan penghargaan perlu mengakui berbagai jenis kontribusi yang mungkin berbeda antar generasi. Kebijakan penempatan tugas perlu mempertimbangkan komposisi generasi dalam tim untuk menciptakan keseimbangan. Penyusunan kebijakan penempatan ini disarankan mengacu pada desain strategi komunikasi yang matang dalam kerangka manajemen perubahan institusi.³⁴ Kepala sekolah yang visioner melihat pengelolaan keberagaman generasi sebagai investasi strategis yang akan menentukan masa depan sekolah. Mereka tidak sekadar mengelola konflik yang muncul, tetapi secara proaktif menciptakan kondisi yang memungkinkan kolaborasi lintas generasi berkembang.³⁵

Pengembangan kapasitas komunikasi lintas generasi bagi seluruh guru dan staf menjadi investasi yang sangat penting. Keterampilan komunikasi yang diperlukan tidak hanya kemampuan untuk menyampaikan pesan, tetapi juga kemampuan untuk mendengarkan secara aktif, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mengelola konflik.³⁶ Penguatan kapasitas ini searah dengan pendekatan komunikasi internal yang efektif untuk meningkatkan kerja sama tim sekaligus meminimalkan benturan organisasi.³⁷ Pelatihan yang dirancang khusus untuk meningkatkan kesadaran tentang perbedaan generasi dapat menjadi titik awal yang baik. Dalam pelatihan tersebut, peserta diajak untuk merefleksikan asumsi yang mereka miliki tentang generasi lain. Mereka juga diajak untuk berbagi pengalaman tentang komunikasi yang berhasil dan yang gagal. Pelatihan keterampilan komunikasi yang lebih mendalam dapat mencakup teknik mendengarkan reflektif, cara memberikan umpan balik tanpa menimbulkan defensif, dan strategi menyampaikan pesan yang sulit. Pelatihan ini sebaiknya tidak hanya diberikan satu kali, tetapi menjadi bagian dari program pengembangan berkelanjutan. Sekolah dapat membentuk kelompok belajar yang secara rutin membahas isu-isu komunikasi yang muncul. Pengalaman nyata yang dialami anggota organisasi menjadi bahan pembelajaran yang paling berharga. Kapasitas

³³ Djazilan, M. S., dan Darmawan, D., “Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru”, *Journal on Teacher Education* 4, no. 2 (2022): 1065–1077.

³⁴ Mardikaningsih dan Darmawan, *Op.Cit.*

³⁵ Singh, P. K., dan Sharma, R., “Role of Leadership in handling conflicts arising due to Age Diversity in the workplace”, *Management Insight* 18, no. 02 (2022), <https://doi.org/10.21844/mijia.18.2.5>.

³⁶ Svetlana, *Op.Cit.*

³⁷ Handoko, F. D., Jahroni, J., dan Putra, A. R., “Internal Communication Approaches for Teamwork and Organizational Conflict”, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology* 5, no. 3 (2024): 51–59.

komunikasi yang berkembang akan mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kualitas hubungan antar generasi. Sekolah yang berinvestasi dalam pengembangan kapasitas komunikasi akan menuai hasil berupa iklim kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Pemanfaatan teknologi dalam komunikasi lintas generasi memerlukan pendekatan yang inklusif dan tidak meninggalkan siapapun. Teknologi dapat menjadi alat yang memudahkan komunikasi, tetapi juga dapat menjadi sumber ketegangan jika tidak dikelola dengan baik.³⁸ Di era global ini, peran media digital memang sangat kuat untuk membentuk opini serta memicu dinamika interaksi yang berisiko memecah persepsi kelompok.³⁹ Sekolah perlu memilih platform komunikasi yang dapat diakses oleh semua generasi dengan tingkat kemudahan yang memadai. Pelatihan penggunaan platform perlu diselenggarakan dengan metode yang sesuai untuk generasi yang berbeda. Generasi senior mungkin memerlukan waktu lebih lama dan pendampingan yang lebih intensif. Generasi muda dapat dilibatkan sebagai mentor dalam pelatihan teknologi, yang sekaligus memberikan kesempatan untuk berinteraksi positif. Sekolah juga perlu menetapkan etika komunikasi digital yang disepakati bersama. Ekspektasi tentang kecepatan respons, waktu yang pantas untuk mengirim pesan, dan jenis pesan yang sesuai untuk berbagai platform perlu dirumuskan secara kolaboratif. Kesepakatan ini akan mengurangi ketegangan yang muncul akibat perbedaan ekspektasi. Teknologi seharusnya menjadi alat yang mempermudah komunikasi, bukan menjadi sumber tekanan baru. Sekolah yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan bijak akan menikmati manfaat efisiensi tanpa mengorbankan kualitas hubungan antar generasi.

Pengelolaan konflik yang muncul dari perbedaan generasi memerlukan pendekatan yang berbeda dengan konflik pada umumnya. Konflik lintas generasi sering kali berakar pada nilai dan asumsi yang sangat mendasar, bukan hanya pada perbedaan pendapat tentang isu tertentu.⁴⁰ Ketidakselarasan ini kerap memicu ketegangan normatif akibat benturan nilai budaya kerja yang dibawa oleh masing-masing kelompok.⁴¹ Penyelesaian konflik yang hanya fokus pada isu permukaan tanpa menyentuh akar permasalahan akan membuat konflik muncul kembali dalam bentuk yang berbeda. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif sangat dibutuhkan dalam manajemen multigenerasi untuk mengurai konflik tersebut menjadi kolaborasi yang produktif.⁴² Sekolah perlu memiliki prosedur penanganan konflik yang jelas dan diterapkan secara konsisten. Penyusunan regulasi tersebut

³⁸ Kshirsagar dan Ingle, *Op.Cit.*

³⁹ Khayru, R. K., Rojak, J. A., dan Fajar, A. S. M., "The Role of Media in the Global Era in Shaping Public Opinion on Conflict and the Implications for Democracy", *Studi Ilmu Sosial Indonesia* 4, no. 1 (2024): 417–438.

⁴⁰ Alabay, G. G., "Resolving Intergenerational Conflicts", *Advances in Early Childhood and K-12 Education* (2023): 209–239, <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8888-1.ch009>.

⁴¹ Irfan, M., "Organizational Disalignment and Normative Tension in Multicultural Work Environments: A Review of Value Conflict Mechanisms", *Journal of Social Science Studies* 3, no. 2 (2023): 23–30.

⁴² Mardikaningsih, R., "Multigenerational Management in Organizations: Conflict, Collaboration, and Adaptive Leadership", *Journal of Science, Technology and Society (SICO)* 4, no. 2 (2025): 55–60.

disarankan mengadopsi perspektif multikultural agar mampu menjawab tantangan dan peluang pengelolaan perbedaan.⁴³ Prosedur tersebut perlu mencakup langkah-langkah untuk memfasilitasi dialog antar pihak yang berkonflik, dengan bantuan mediator jika diperlukan. Mediator yang ideal adalah pihak yang dihormati oleh kedua generasi dan memiliki kemampuan untuk tetap netral. Dalam proses mediasi, penting untuk membantu pihak yang berkonflik mengungkapkan asumsi dan nilai yang mendasari posisi mereka. Proses ini membutuhkan strategi manajemen konflik yang tepat guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sekaligus memelihara efektivitas kerja tim.⁴⁴ Ketika asumsi-asumsi ini menjadi eksplisit, sering kali ditemukan bahwa sebenarnya ada kesamaan nilai yang lebih dalam. Pada titik inilah, struktur budaya organisasi dan nilai etika yang kuat dapat berfungsi sebagai instrumen resolusi konflik internal yang konstruktif.⁴⁵ Konflik yang berhasil diselesaikan dapat menjadi pengalaman yang memperkuat hubungan, karena pihak yang berkonflik belajar untuk saling memahami dengan lebih baik. Sekolah yang memiliki budaya penanganan konflik yang konstruktif akan lebih resilien untuk menghadapi berbagai tantangan yang muncul akibat keberagaman generasi.

Kolaborasi lintas generasi dalam tim kerja memerlukan perancangan struktur dan proses yang mendukung kontribusi semua pihak. Tim yang terdiri dari berbagai generasi membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai kohesivitas dibandingkan tim yang homogen.⁴⁶ Perbedaan gaya kerja dan cara berkomunikasi memerlukan penyesuaian yang tidak terjadi secara otomatis. Pemimpin tim perlu memiliki kesadaran tentang dinamika yang mungkin muncul dan secara aktif memfasilitasi proses pembentukan tim. Pada tahap awal, penting untuk membangun kesepakatan tentang cara kerja tim yang akan digunakan. Kesepakatan ini mencakup bagaimana komunikasi akan dilakukan, bagaimana keputusan akan diambil, dan bagaimana konflik akan dikelola. Penyusunan kesepakatan tata kelola tim yang multikultural ini membutuhkan penerapan strategi komunikasi yang adaptif demi meminimalkan potensi konflik internal.⁴⁷ Pembagian tugas dalam tim perlu mempertimbangkan kekuatan yang dimiliki setiap generasi. Tugas yang memerlukan pengalaman dan kearifan dapat diberikan kepada anggota senior. Tugas yang memerlukan energi dan kefasihan teknologi dapat diberikan kepada

⁴³ Hariani, M., dan Halizah, S. N., "Multicultural Perspective in Conflict Management Policy: A Literature Study on Challenges and Opportunities In Indonesia", *Studi Ilmu Sosial Indonesia* 4, no. 1 (2024): 337–360.

⁴⁴ Al-Hakim, Y. R., dan Irfan, M., "Conflict Management and Harmony in Work Teams: Management Strategies, Causal Factors, and Impacts on Team Effectiveness", *Studi Ilmu Sosial Indonesia* 4, no. 1 (2024): 361–390; Nuraini, R., W. Wulandari, dan Halizah, S. N., "Conflict Management Strategies in the Workplace for Harmonious and Productive Work Environment", *Journal of Social Science Studies* 1, no. 2 (2021): 143–148.

⁴⁵ Khayru, R. K., Hardyansah, R., dan Rojak, J. A., "Ethical Values and Organizational Culture Structure as Constructive Internal Conflict Resolution Instruments", *Journal of Social Science Studies* 1, no. 2 (2021): 227–232.

⁴⁶ Sasidaran, A., Anjanaa, V. R., dan Harsha, H., *Age Diversity and Its Influence on Team Collaboration and Performance in a Multi-Generational Workplace* (2025), <https://doi.org/10.18311/dbijb/2025/53533>.

⁴⁷ Marsal dan Darmawan, *Op.Cit.*

anggota muda. Namun pembagian tugas berdasarkan generasi tidak boleh menjadi kaku dan menciptakan segregasi. Anggota tim perlu didorong untuk saling belajar dan mengambil peran di luar zona nyaman mereka. Tim yang berhasil memadukan kekuatan berbagai generasi akan menghasilkan kinerja yang melebihi kemampuan masing-masing individu.

Penghargaan terhadap kontribusi dari berbagai generasi perlu dirancang dengan mempertimbangkan apa yang dianggap bermakna oleh masing-masing generasi. Generasi senior mungkin lebih menghargai pengakuan publik atas pengalaman dan dedikasi mereka. Penghargaan berupa plakat atau piagam yang diberikan dalam acara formal dapat menjadi sangat bermakna bagi mereka. Generasi X mungkin lebih menghargai kebebasan dan otonomi sebagai bentuk penghargaan. Pemberian kepercayaan untuk memimpin proyek tanpa pengawasan ketat dapat menjadi penghargaan yang efektif. Generasi Milenial mungkin lebih menghargai kesempatan untuk berkembang dan umpan balik yang sering. Penghargaan berupa kesempatan mengikuti pelatihan atau konferensi dapat menjadi motivasi yang kuat. Generasi Z mungkin lebih menghargai pengakuan yang cepat dan melalui media yang mereka gunakan sehari-hari. Ungkapan terima kasih yang disampaikan melalui platform digital dapat sangat bermakna bagi mereka.⁴⁸ Pergeseran preferensi apresiasi ini tidak terlepas dari perubahan pola komunikasi online dan dinamika interaksi sosial di era masyarakat digital saat ini.⁴⁹ Sekolah perlu memiliki sistem penghargaan yang beragam sehingga setiap generasi merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dengan cara yang sesuai. Sistem penghargaan yang adil tidak berarti memberikan hal yang sama kepada semua orang, tetapi memberikan apa yang dianggap berharga oleh penerimanya. Penghargaan yang tepat akan memperkuat komitmen dan motivasi untuk terus berkontribusi.

Pendekatan mentoring lintas generasi perlu dirancang sebagai hubungan yang saling menguntungkan, bukan sebagai hubungan satu arah. Program mentoring tradisional yang menempatkan senior sebagai mentor dan junior sebagai mentee sering kali gagal karena tidak memanfaatkan kekuatan yang dimiliki generasi muda. Pendekatan mentoring timbal balik di mana setiap pasangan memiliki kesempatan untuk menjadi mentor dan mentee dalam area yang berbeda dapat menjadi solusi.⁵⁰ Guru senior dapat menjadi mentor dalam hal pengelolaan kelas, penanganan orang tua, dan navigasi budaya sekolah. Guru muda dapat menjadi mentor dalam hal teknologi, media sosial, dan pendekatan pembelajaran inovatif. Keberhasilan pola mentoring dua arah ini sangat dipengaruhi oleh tingkat kecerdasan emosional setiap individu untuk menjaga kualitas komunikasi di

⁴⁸ Srivastava, S., *Insights on Managing Generational Diversity at Workplace* (2024), <https://doi.org/10.2118/222297-ms>.

⁴⁹ Darmawan, D., "Social Interaction in Digital Society: Changes in Online Communication Patterns and Dynamics of Virtual Communities", *Studi Ilmu Sosial Indonesia* 1, no. 1 (2021): 325–350.

⁵⁰ Oglezneva, E., "Reverse mentoring: the concept, problems and prospects of development", *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia* 14, no. 4 (2025): 87–90, <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-4-87-90>.

lingkungan akademik.⁵¹ Hubungan mentoring yang seimbang akan mengurangi ketimpangan status dan menciptakan rasa saling menghargai. Pasangan mentoring perlu diberikan panduan tentang bagaimana menjalankan hubungan yang produktif. Pertemuan rutin dengan agenda yang jelas perlu dijadwalkan untuk memastikan proses berjalan. Evaluasi terhadap program mentoring perlu dilakukan untuk mengidentifikasi hambatan dan melakukan penyesuaian. Sekolah yang berhasil menerapkan mentoring timbal balik akan menikmati transfer pengetahuan yang lebih efektif dan hubungan antar generasi yang lebih kuat. Program mentoring yang baik menjadi investasi jangka panjang dalam pengembangan sumber daya manusia.

Pemanfaatan ruang fisik sekolah dapat dirancang untuk mendukung komunikasi lintas generasi. Ruang yang dirancang dengan baik dapat mendorong interaksi yang tidak terjadi secara alami. Ruang guru yang terbagi menjadi kantor-kantor kecil mungkin menghambat interaksi antar generasi. Sebaliknya, ruang bersama yang nyaman dengan area duduk yang bervariasi dapat mendorong pertemuan informal.⁵² Penempatan meja secara berkelompok dapat memudahkan percakapan yang tidak terjadwal. Desain tata ruang yang inklusif ini krusial untuk mengoptimalkan fungsi komunikasi untuk membangun dan mempertahankan kualitas hubungan lintas batas organisasi.⁵³ Ruang yang dilengkapi dengan teknologi yang mudah digunakan dapat mengakomodasi berbagai preferensi komunikasi. Area yang tenang untuk bekerja individual juga penting untuk mengakomodasi generasi yang membutuhkan konsentrasi tanpa gangguan. Sekolah perlu melibatkan guru dari berbagai generasi dalam perancangan ulang ruang fisik. Masukan dari berbagai generasi akan menghasilkan ruang yang dapat mengakomodasi kebutuhan yang berbeda. Ruang fisik yang mendukung kolaborasi akan memudahkan terjadinya interaksi positif antar generasi. Interaksi yang terjadi secara alami dalam ruang yang nyaman akan membangun hubungan yang lebih kuat dibandingkan interaksi yang dipersiapkan melalui program formal. Sekolah yang memperhatikan desain ruang sebagai bagian dari strategi komunikasi lintas generasi akan menuai manfaat dalam bentuk kohesivitas organisasi yang lebih tinggi.

Evaluasi terhadap efektivitas komunikasi lintas generasi perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan perbaikan berkelanjutan.⁵⁴ Sekolah perlu memiliki indikator yang jelas tentang seperti apa komunikasi yang efektif antar generasi. Indikator dapat berupa tingkat partisipasi dalam kegiatan bersama, frekuensi interaksi informal, atau persepsi tentang kualitas hubungan kerja. Survei yang diselenggarakan secara berkala dapat mengukur persepsi guru tentang komunikasi lintas generasi di sekolah mereka. Data kuantitatif perlu dilengkapi

⁵¹ Darmawan, D., dan Mardikaningsih, R., "Hubungan kecerdasan emosional dan hasil belajar dengan kualitas komunikasi mahasiswa fakultas ekonomi", *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting* 3, no. 1 (2022): 45–49.

⁵² Vallejo, M., Bernárdez-Gómez, A., Soto, A. T., dan Cano, J. M. N., "Professional relationships and professional learning from a generational perspective", *Journal of In-Service Education* (2024): 1–16, <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2335962>.

⁵³ Gardi, B., Udjari, H., dan Darmawan, D., "Understanding the Function of Communication in Building and Sustaining Quality Relationships Across Organizational Boundaries", *Journal of Social Science Studies* 1, no. 2 (2021): 245–252.

⁵⁴ Konaklı, *Loc.Cit.*

dengan data kualitatif yang diperoleh melalui diskusi kelompok terfokus. Umpan balik dari berbagai generasi tentang hambatan yang mereka alami dan saran perbaikan sangat berharga. Hasil evaluasi perlu ditindaklanjuti dengan perbaikan yang nyata. Sekolah yang tidak melakukan evaluasi berisiko terus menerapkan strategi yang mungkin sudah tidak efektif. Evaluasi juga menjadi kesempatan untuk merayakan keberhasilan yang telah dicapai untuk membangun komunikasi lintas generasi. Pengakuan atas kemajuan yang telah dibuat akan memotivasi semua pihak untuk terus berupaya. Sekolah yang memiliki budaya evaluasi yang sehat akan terus meningkatkan kualitas komunikasi lintas generasi dari waktu ke waktu. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman menjadi keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru.

D. KESIMPULAN

Komunikasi lintas generasi di sekolah memerlukan pendekatan yang sistematis dan disengaja untuk mengelola perbedaan nilai, gaya kerja, dan literasi teknologi antar generasi. Keberhasilan komunikasi lintas generasi ditentukan oleh pemahaman terhadap karakteristik setiap generasi, perancangan forum interaksi yang positif, pengembangan mekanisme transfer pengetahuan timbal balik, serta kemampuan untuk memanfaatkan keberagaman generasi sebagai kekuatan organisasi. Kepala sekolah memegang peran sentral untuk menciptakan budaya yang menghargai perbedaan, memfasilitasi dialog yang konstruktif, dan merancang kebijakan yang mendukung kolaborasi lintas generasi. Keberagaman generasi yang dikelola dengan baik akan menjadi sumber inovasi dan ketahanan organisasi. Sekolah yang berhasil membangun komunikasi lintas generasi yang efektif akan menikmati lingkungan kerja yang harmonis dan produktif di tengah kompleksitas keberagaman.

Implikasi dari temuan ini bagi praktik manajemen pendidikan adalah perlunya kepala sekolah memandang pengelolaan komunikasi lintas generasi sebagai prioritas strategis yang memerlukan perhatian dan sumber daya yang memadai. Saran yang dapat diberikan adalah agar sekolah mulai melakukan pemetaan terhadap komposisi generasi yang ada dan mengidentifikasi potensi gesekan yang mungkin muncul. Pengembangan program mentoring timbal balik dapat menjadi langkah awal yang efektif untuk membangun hubungan lintas generasi. Sekolah juga disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan kesadaran generasi bagi seluruh guru dan staf untuk mengurangi asumsi negatif yang selama ini mungkin tersimpan. Perancangan ruang fisik yang mendukung interaksi informal perlu menjadi pertimbangan dalam pengelolaan fasilitas sekolah. Evaluasi berkala terhadap efektivitas komunikasi lintas generasi perlu dilakukan dengan melibatkan seluruh pihak untuk memastikan perbaikan berkelanjutan.

REFERENSI

Akmal, D. Kurniawan, D. Darmawan, dan A. Wardani. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: IntiPresindo Pustaka, 2015.

- Alabay, G. G. "Resolving Intergenerational Conflicts." *Advances in Early Childhood and K-12 Education* (2023): 209–239. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8888-1.ch009>.
- Al-Hakim, Y. R., dan Irfan, M. "Conflict Management and Harmony in Work Teams: Management Strategies, Causal Factors, and Impacts on Team Effectiveness." *Studi Ilmu Sosial Indonesia* 4, no. 1 (2024): 361–390.
- Cox, V., dan Overbey, J. A. "Generational knowledge transfer and retention strategies." *Development and Learning in Organizations* 37, no. 4 (2022): 10–13. <https://doi.org/10.1108/dlo-03-2022-0055>.
- Darmawan, D. "Social Interaction in Digital Society: Changes in Online Communication Patterns and Dynamics of Virtual Communities." *Studi Ilmu Sosial Indonesia* 1, no. 1 (2021): 325–350.
- Darmawan, D., dan Mardikaningsih, R. "Hubungan kecerdasan emosional dan hasil belajar dengan kualitas komunikasi mahasiswa fakultas ekonomi." *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting* 3, no. 1 (2022): 45–49.
- Darmawan, D., Putri, Y. C. A., dan Solichah, R. A. "Peran Model Inkuiri dan Media Interaktif dalam Mengembangkan Kemampuan Berpikir Kritis Siswa MI: Kajian Literatur." *Takuana: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora* 4, no. 4 (2026): 1429–1444.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A. R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y. R. Al Hakim, dan F. Issalillah. "The quality of human resources, job performance and employee loyalty." *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24, no. 3 (2020): 2580–2592.
- Darmawan, D., S. Arifin, dan A. R. Putra. *Teknik Komunikasi*. Surabaya: Metromedia, 2018.
- Djazilan, M. S., dan Darmawan, D. "Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru." *Journal on Teacher Education* 4, no. 2 (2022): 1065–1077.
- Fennelly, L. J., dan Perry, M. A. *Managing a Multigenerational Workforce*. 2024. 330–332. <https://doi.org/10.4324/9781003402718-136>.
- Gardi, B., Udjari, H., dan Darmawan, D. "Understanding the Function of Communication in Building and Sustaining Quality Relationships Across Organizational Boundaries." *Journal of Social Science Studies* 1, no. 2 (2021): 245–252.
- Gautama, E. C., dan Mardikaningsih, R. "Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness." *Journal of Social Science Studies* 2, no. 1 (2022): 259–264.
- Han, S. "A Phenomenological Study of Generational Conflict between Millennials and Generation Z Elementary School Teachers." *Chodeung Gyoyug Yeon'gu* 35, no. 4 (2022): 75–94. <https://doi.org/10.29096/jee.35.4.04>.
- Handoko, F. D., Jahroni, J., dan Putra, A. R. "Internal Communication Approaches for Teamwork and Organizational Conflict." *International Journal of*

- Service Science, Management, Engineering, and Technology* 5, no. 3 (2024): 51–59.
- Hariani, M., dan Halizah, S. N. “Multicultural Perspective in Conflict Management Policy: A Literature Study on Challenges and Opportunities In Indonesia.” *Studi Ilmu Sosial Indonesia* 4, no. 1 (2024): 337–360.
- Hariani, M., dan Mardikaningsih, R. “The Social Education Role in Shaping Students' Global Awareness in Higher Education.” *Journal of Social Science Studies* 2, no. 1 (2022): 55–60.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., dan Halizah, S. N. “Transformational leadership, student participation, and campus digital communication: A systematic review of green management implementation in higher education.” Dalam *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers*, vol. 3, no. 1 (October 2025).
- Irfan, M. “Organizational Disalignment and Normative Tension in Multicultural Work Environments: A Review of Value Conflict Mechanisms.” *Journal of Social Science Studies* 3, no. 2 (2023): 23–30.
- Irfan, M., dan Putra, A. R. “Komunikasi Interpersonal Antar Guru dan Siswa serta Pengaruhnya terhadap Motivasi Belajar Siswa.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia* 1, no. 1 (2014): 69–76.
- Kaplan, M. S., dan Henkin, N. z. “Creating Intergenerational Connections: A Multilevel Approach for Enriching Lives and Addressing Vital Community Issues.” *Journal of Human Sciences and Extension* 13, no. 2 (2025). <https://doi.org/10.55533/2325-5226.1559>.
- Khasanah, H., S. Arum, dan D. Darmawan. *Pengantar Manajemen Bisnis*. Jakarta: Spektrum Nusa Press, 2010.
- Khayru, R. K., Hardyansah, R., dan Rojak, J. A. “Ethical Values and Organizational Culture Structure as Constructive Internal Conflict Resolution Instruments.” *Journal of Social Science Studies* 1, no. 2 (2021): 227–232.
- Khayru, R. K., Rojak, J. A., dan Fajar, A. S. M. “The Role of Media in the Global Era in Shaping Public Opinion on Conflict and the Implications for Democracy.” *Studi Ilmu Sosial Indonesia* 4, no. 1 (2024): 417–438.
- Konaklı, T. “Understanding Intergenerational Communication at Schools.” *Advances in Early Childhood and K-12 Education* (2023): 188–208. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8888-1.ch008>.
- Kshirsagar, K., dan Ingle, A. “Impacts of Digital Technologies Across Generations.” *Advances in Educational Technologies and Instructional Design Book Series* (2024): 1–36. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6705-6.ch001>.
- Kurniawan, Y., dan D. Darmawan. “The Adaptive Learning Effect on Individual and Collecting Learning.” *Journal of Social Science Studies* 1, no. 1 (2021): 93 – 98.
- Lazaro, B. L. G., Castro, L. B. D., Henson, L. D., Cainglet, R. G., Rosario, L. Z. D., Buhain, V., dan Tiratira, N. L. “Unveiling The Lived Experiences of

- School Heads in Managing Intergenerational Diversity among Proficient Teachers.” *International Journal of Multidisciplinary* 5, no. 9 (2024): 3711–3811. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.09.31>.
- Lembong, D., S. Hutomo dan D. Darmawan. *Komunikasi Pendidikan*. Bandung: IntiPresindo Pustaka, 2015.
- Liwak, S., Darmawan, D., dan El-Yunusi, M. Y. M. “Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work.” *Journal of Social Science Studies* 3, no. 1 (2023): 213–222.
- Malik, S., dan Shahid, S. “From differences to strengths: strategies for embracing generational diversity at workplace.” *Development and Learning in Organizations* (2023). <https://doi.org/10.1108/dlo-07-2023-0146>.
- Mardikaningsih, R. “Multigenerational Management in Organizations: Conflict, Collaboration, and Adaptive Leadership.” *Journal of Science, Technology and Society (SICO)* 4, no. 2 (2025): 55–60.
- Mardikaningsih, R., dan Darmawan, D. “Design and Implementation of Communication Strategy in Change Management.” *Journal of Social Science Studies* 2, no. 2 (2022): 237–242.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., dan Hariani, M. “Inclusive Public Communication in the Digital Era: A Literature Study on Multicultural Approaches in Communication Policy.” *Studi Ilmu Sosial Indonesia* 4, no. 2 (2024): 385–402.
- Marsal, A. P., dan Darmawan, D. “Communication Strategies in Managing Conflict in Multicultural Teams.” *Journal of Social Science Studies* 2, no. 2 (2022): 285–290.
- Mathur, D., Selvakumar, P., Nagendra, S., Manjunath, T. C., -, S. P., dan Saravanan, A. *Common Social Values among the Various Generations*. 2025. 1–28. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-4367-9.ch001>.
- Mohajan, H. K. “Qualitative research methodology in social sciences and related subjects.” *Journal of Economic Development, Environment and People* 7, no. 1 (2018): 23–48.
- Nada, I. Q., El-Yunusi, M. Y. M., dan Darmawan, D. “Pengaruh kemandirian belajar, gaya mengajar, dan interaksi sosial terhadap keaktifan belajar siswa SMP Islam Plus Al-Azhar Kota Mojokerto.” *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)* 5, no. 01 (2024): 201–208.
- Nuraini, R., W. Wulandari, dan Halizah, S. N. “Conflict Management Strategies in the Workplace for Harmonious and Productive Work Environment.” *Journal of Social Science Studies* 1, no. 2 (2021): 143–148.
- Oglezneva, E. “Reverse mentoring: the concept, problems and prospects of development.” *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia* 14, no. 4 (2025): 87–90. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-4-87-90>.
- Pickard, A. J. *Research methods in information*. Facet Publishing, 2013.

- Putra, A. R., dan Sinambela, E. A. “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen.” *Jurnal Simki Pedagogia* 4, no. 1 (2021): 58–67.
- Rafiuddin, A., dan Darmawan, D. “The dynamics of student social interaction with teachers and peers: Its influence on academic achievement at MA Miftahut Thullab Sampang.” *Kabilah: Journal of Social Community* 8, no. 2 (2023): 161–170.
- Rahmawati, D. dan D. Darmawan. “The Relationship Between Assignment Methods and Social Interaction with the Level of Student Learning Activeness at Madrasah Ibtidaiyah Darul Ulum Tandes.” *International Journal of Islamic Thought and Humanities* 3, no. 1 (2024): 49–58.
- Sajjapong, T., Irfan, M., dan Rojak, J. A. “Fostering Multicultural Collaboration in Higher Education Through Inclusive Communication.” *Journal of Science, Technology and Society (SICO)* 6, no. 1 (2025): 25–38.
- Sasidaran, A., Anjanaa, V. R., dan Harsha, H. *Age Diversity and Its Influence on Team Collaboration and Performance in a Multi-Generational Workplace*. 2025. <https://doi.org/10.18311/dbijb/2025/53533>.
- Singh, P. K., dan Sharma, R. “Role of Leadership in handling conflicts arising due to Age Diversity in the workplace.” *Management Insight* 18, no. 02 (2022). <https://doi.org/10.21844/mijia.18.2.5>.
- Srivastava, S. *Insights on Managing Generational Diversity at Workplace*. 2024. <https://doi.org/10.2118/222297-ms>.
- Svetlana, P. *Efficient Collaboration Tips For Teachers and Students Belonging to Different Generations*. 2020. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.28006.04169>.
- Vallejo, M., Bernárdez-Gómez, A., Soto, A. T., dan Cano, J. M. N. “Professional relationships and professional learning from a generational perspective.” *Journal of In-Service Education* (2024): 1–16. <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2335962>.