

Intergenerational Workforce Dynamics in Compassion Indonesia: A Literature Review on Industrial Relations, Performance Management, and Digital Talent Management

Dinamika Karyawan Lintas Generasi di Compassion Indonesia: Kajian Pustaka tentang Hubungan Industrial, Manajemen Kinerja, dan Pengelolaan Talenta Digital

Difi Alfa Wijayana Murdowo¹, R. Tri Priyono Budi Santoso^{2*}

^{1,2}Prodi Magister Manajemen, Universitas Dhyana Pura, Bali, Indonesia

(*) Corresponding Author: budisantoso@undhirabali.ac.id

Article info

Keywords: <i>Industrial Relations; Performance Management; Digital HRM; Talent Management; Intergenerational Workforce; Compassion Indonesia</i>	Abstract <i>This article is an integrative literature review on intergenerational workforce dynamics in Compassion Indonesia, a mission-driven non-profit organization operating through local church partnerships. Using recent studies on digital HRM (HRM 4.0), multigenerational workforce management, performance management, and talent management, complemented by publicly available organizational context sources, this review synthesizes how employee-relations practices, digital-enabled HR processes, and values-based culture influence collaboration, motivation, retention, and performance across generations. The review (primarily 2019–2025) identifies five themes: (1) differences in communication and learning preferences across generations; (2) the role of participatory industrial relations and trusted grievance channels; (3) digital capability and infrastructure gaps; (4) the shift toward continuous feedback and competency-based performance management; and (5) talent management strategies combining digital learning, cross-generational mentoring, and mission alignment. For contextual description, demographic information is reported from the author's internal recap (July 2025), covering 144 respondents out of 168 employees; the demographic section is descriptive only and not used for causal testing or population generalization.</i>
Kata kunci: Hubungan Industrial; Manajemen Kinerja; Digital HRM; Manajemen Talenta; Lintas Generasi; Compassion Indonesia	Abstrak Artikel ini merupakan kajian pustaka naratif-integratif mengenai dinamika karyawan lintas generasi di Compassion Indonesia sebagai organisasi non-profit berbasis misi yang bekerja melalui kemitraan gereja lokal. Berangkat dari literatur mutakhir tentang digital HRM (HRM 4.0), pengelolaan tenaga kerja multigenerasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta, serta dilengkapi sumber konteks organisasi yang tersedia publik, kajian ini mensintesis bagaimana praktik hubungan industrial/employee relations, proses HR berbasis digital, dan budaya organisasi berbasis nilai memengaruhi kolaborasi, motivasi, retensi, dan kinerja lintas generasi. Kajian (utama 2019–2025) mengidentifikasi lima tema: (1) perbedaan preferensi komunikasi dan pembelajaran antar generasi; (2) peran hubungan industrial partisipatif dan kanal keluhan yang dipercaya; (3) ketimpangan kapabilitas dan infrastruktur digital; (4) pergeseran ke umpan balik berkelanjutan dan penilaian berbasis kompetensi; serta (5) strategi pengelolaan talenta yang menggabungkan pembelajaran digital, mentoring lintas generasi, dan penyelarasan misi.

Sebagai konteks, artikel juga menampilkan data demografi dari rekap internal penulis (Juli 2025) mencakup 144 responden dari total 168 karyawan, yang digunakan secara deskriptif (bukan uji kausal maupun generalisasi populasi).

1. PENDAHULUAN

Perubahan komposisi tenaga kerja yang semakin multigenerasi serta percepatan transformasi digital mendorong organisasi—termasuk organisasi non-profit berbasis misi—untuk menata ulang praktik hubungan industrial, manajemen kinerja, dan pengelolaan talenta agar tetap relevan dan efektif. Perbedaan nilai, preferensi komunikasi, dan ekspektasi karier antar generasi dapat memengaruhi keterlibatan, kolaborasi, dan retensi apabila tidak diimbangi oleh kebijakan HR yang inklusif (Ng & Parry, 2016; Strohmeier, 2020).

Compassion di Indonesia bekerja melalui kemitraan gereja-gereja lokal dengan program pengembangan anak yang holistik dan kontekstual. Compassion Australia menyebutkan bahwa kemitraan gereja di Indonesia dimulai sejak 1968, dengan lebih dari 158.240 anak terdaftar, 694 gereja mitra, serta lebih dari 2.160 ibu dan bayi yang didukung (Compassion Australia, n.d.). Compassion Ireland juga menyatakan bahwa pelayanan Compassion di Indonesia dimulai pada 1968, dan saat ini lebih dari 122.600 anak berpartisipasi di lebih dari 567 pusat pengembangan anak (Compassion Ireland, n.d.).

Berbeda dari penelitian lapangan, artikel ini disusun sebagai kajian pustaka naratif-integratif untuk merangkum, mengkritisi, dan menyintesis literatur terkait dinamika karyawan lintas generasi dan implikasinya bagi Compassion Indonesia. Sumber: Rekap internal penulis (Juli 2025), $n = 144$ responden (dari total 168 karyawan; cakupan $\approx 85.7\%$) disajikan sebagai konteks deskriptif, bukan generalisasi populasi atau pengujian hipotesis.

Kontribusi kajian ini adalah (1) memetakan tema-tema kunci yang menjelaskan sumber friksi dan peluang kolaborasi lintas generasi; (2) menyusun kerangka implikatif yang mengintegrasikan hubungan industrial, manajemen kinerja, dan pengelolaan talenta digital dalam organisasi berbasis misi; serta (3) merumuskan rekomendasi praktis yang relevan untuk Compassion Indonesia.

2. METODE

Artikel ini menggunakan metode kajian pustaka naratif-integratif (integrative narrative review). Pendekatan ini sesuai untuk topik HR yang multidimensi dan kontekstual karena memungkinkan sintesis temuan lintas studi secara sistematis namun fleksibel (Snyder, 2019). Prosedur kajian meliputi: (a) perumusan fokus kajian; (b) penelusuran sumber; (c) penyaringan relevansi; (d) ekstraksi informasi kunci; dan (e) sintesis tematik untuk merumuskan tema serta implikasi praktis (Xiao & Watson, 2019). Prinsip PRISMA 2020 digunakan sebagai rujukan umum transparansi pelaporan proses pencarian dan seleksi literatur (Page et al., 2021).

Penelusuran dilakukan pada publikasi ilmiah (jurnal/prosiding) dan sumber institusional yang relevan, dengan rentang utama 2019–2025. Kata kunci mencakup kombinasi: “*intergenerational/multigenerational workforce*”, “*Gen Z*”, “*digital HRM/e-HRM/HRM 4.0*”, “*performance management*”, “*talent management*”, dan “*industrial/employee relations*”, termasuk padanan Bahasa Indonesia. Di luar sintesis literatur, artikel ini menyajikan ringkasan demografi dari rekap internal penulis (Juli 2025) mencakup 144 responden dari total 168 karyawan ($\approx 85.7\%$). Data demografi digunakan

sebagai konteks deskriptif dan tidak dimaksudkan sebagai generalisasi populasi maupun pengujian hubungan kausal.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Profil demografis responden

Komposisi jenis kelamin adalah pria 61,1% (≈ 88 orang) dan wanita 38,9% (≈ 56 orang). Status pernikahan menunjukkan 64,6% menikah/berkeluarga (≈ 93 orang) dan 35,4% tidak menikah/lajang (≈ 51 orang). Distribusi usia: 41–50 tahun 42,4% (≈ 61 orang); 31–40 tahun 37,5% (≈ 54 orang); <30 tahun 11,1% (≈ 16 orang); >51 tahun 9,0% (≈ 13 orang).

Variabel	Kategori	Persentase	Perkiraan n
Jenis kelamin	Pria	61,1%	88
Jenis kelamin	Wanita	38,9%	56
Status pernikahan	Menikah/Berkeluarga	64,6%	93
Status pernikahan	Tidak Menikah/Lajang	35,4%	51
Kelompok usia	< 30 tahun	11,1%	16
Kelompok usia	31–40 tahun	37,5%	54
Kelompok usia	41–50 tahun	42,4%	61
Kelompok usia	> 51 tahun	9,0%	13

Sumber: Rekap internal penulis (Juli 2025), $n = 144$ responden.

Pada bagian ini, pembahasan lebih difokuskan pada kelompok usia karena usia membantu kita membaca dinamika karyawan lintas generasi. Data menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang 31–50 tahun (total 79,9%). Artinya, sebagian besar karyawan berada pada fase kerja yang sudah mapan: mereka biasanya memiliki pengalaman, memahami ritme organisasi, dan sering menjadi penopang pelaksanaan program maupun koordinasi lintas tim.

Kelompok usia 41–50 tahun adalah yang paling besar (42,4%). Secara sederhana, kelompok ini dapat dipahami sebagai “tulang punggung” yang menjaga stabilitas kerja harian dan kualitas keputusan operasional, karena berada pada masa puncak pengalaman dan tanggung jawab. Dalam kerja yang berbasis misi, kelompok ini sering menjadi jembatan antara kebijakan organisasi dan pelaksanaan di lapangan.

Kelompok usia 31–40 tahun (37,5%) juga besar. Kelompok ini biasanya berada pada fase berkembang—sudah cukup mandiri, tetapi masih aktif mencari ruang belajar dan kenaikan peran. Secara praktis, kelompok ini potensial menjadi “penggerak perubahan” karena relatif adaptif dengan cara kerja digital dan juga masih dekat dengan kebutuhan pengembangan karier.

Kelompok usia <30 tahun jumlahnya lebih kecil (11,1%), tetapi justru penting dilihat sebagai “cadangan pemimpin” (*talent pipeline*). Dalam Compassion Indonesia, karyawan <30 tahun akan bertumbuh menjadi supervisor, manajer, dan pemimpin berikutnya. Karena itu, organisasi perlu sadar bahwa investasi pada pembinaan kelompok ini akan menentukan kesiapan kepemimpinan di masa depan. Bentuknya bisa sederhana: pelatihan dasar kepemimpinan, coaching rutin, kesempatan memimpin proyek kecil, dan budaya feedback yang jelas.

Kelompok usia >51 tahun (9,0%) memang paling kecil, namun sering membawa pengetahuan yang tidak tertulis (pengalaman dan cara kerja yang terbentuk dari jam

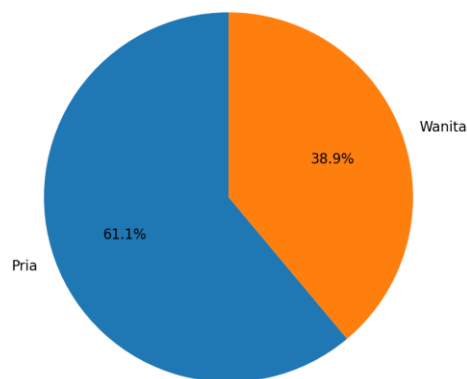
terbang). Kelompok ini dapat menjadi sumber mentoring dan transfer pengetahuan bagi generasi yang lebih muda. Jika dikelola dengan baik, kolaborasi usia senior dan usia muda bisa mengurangi kesenjangan cara kerja serta menjaga kontinuitas nilai misi organisasi.

Pemaknaan generasi bersifat indikatif berbasis rentang usia. Kelompok <30 tahun cenderung Gen Z; 31–40 tahun Milenial; 41–50 tahun Gen X; dan >51 tahun Gen X akhir hingga Baby Boomer (Dimock, 2019).

Tabel 1. Ringkasan profil demografis responden (n=144)

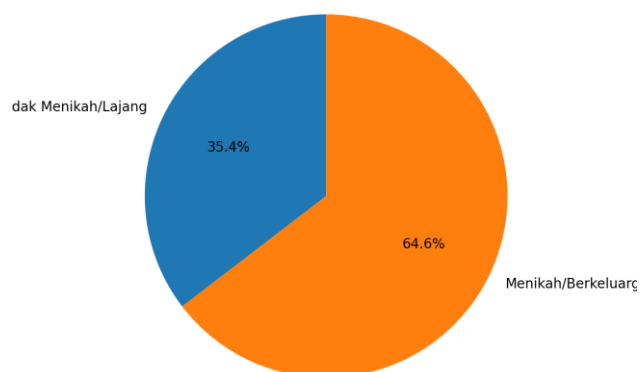
Gambar 1. Jenis Kelamin (n=144)

Gambar 1. Jenis Kelamin (n=144)

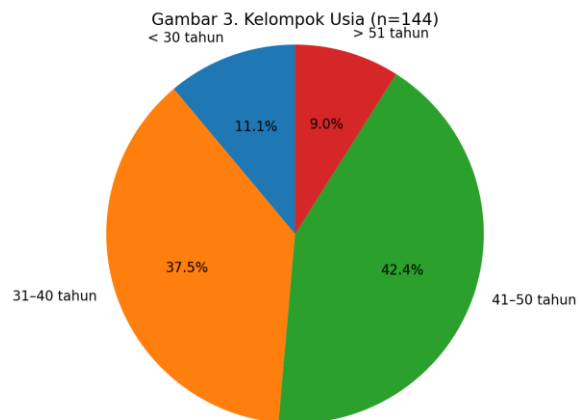


Gambar 2. Status Pernikahan (n=144)

Gambar 2. Status Pernikahan (n=144)



Gambar 3. Kelompok Usia (n=144)



3.2 Sintesis tematik kajian

3.2.1 Lanskap tenaga kerja lintas generasi dan preferensi kerja

Kehadiran berbagai generasi memunculkan perbedaan preferensi komunikasi dan pembelajaran; desain kebijakan HR yang adaptif diperlukan agar kolaborasi tetap efektif (Ng & Parry, 2016).

3.2.2 Hubungan industrial di organisasi berbasis misi

Hubungan industrial yang transparan dan partisipatif serta kanal keluhan yang dipercaya membantu menurunkan friksi lintas generasi dan meningkatkan kepercayaan organisasi.

3.2.3 Digital HRM dan kesenjangan kapabilitas digital

Digitalisasi proses HR dapat meningkatkan efisiensi, tetapi juga membawa risiko “*digital divide*” antar generasi serta isu tata kelola (Strohmeier, 2020; O’Brien et al., 2025).

3.2.4 Manajemen kinerja kontemporer

Pergeseran menuju coaching dan umpan balik berkelanjutan berbasis kompetensi meningkatkan kejelasan target dan akuntabilitas (DeNisi & Murphy, 2017).

3.2.5 Pengelolaan talenta

Strategi talenta yang menggabungkan pembelajaran digital, mentoring lintas generasi, dan penyalarsan misi mendukung retensi (Nonprofit HR, 2023).

3.3 Implikasi praktis untuk Compassion Indonesia

Implikasi praktis mencakup komunikasi *hibrid*, mekanisme keluhan yang aman, peningkatan kapabilitas digital bertahap, dan jalur karier berbasis keterampilan.

4. SIMPULAN

Kajian pustaka ini menegaskan bahwa dinamika karyawan lintas generasi di Compassion Indonesia perlu dikelola melalui hubungan industrial yang adil, manajemen kinerja modern, dan pengelolaan talenta digital yang sensitif generasi. Dengan komposisi seperti beragam usia, pengelolaan lintas generasi menjadi lebih relevan. Kelompok usia muda membutuhkan arah dan ruang belajar; kelompok usia menengah membutuhkan kejelasan target, pengembangan kompetensi, dan peluang peran; sedangkan kelompok senior membutuhkan penghargaan atas pengalaman serta ruang untuk berbagi pengetahuan. Pendekatan sederhana ini membantu organisasi menjaga kinerja sekaligus menyiapkan regenerasi pemimpin. Sebagai konteks, data demografis bersumber dari rekap internal penulis (Juli 2025), $n = 144$ responden dari total 168 karyawan ($\approx 85.7\%$). Pembacaan generasi dilakukan secara indikatif (Dimock, 2019). Keterbatasan artikel ini adalah dominannya sumber sekunder; studi lapangan lanjutan dapat memvalidasi rekomendasi.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Dhyana Pura Bali atas segala dukungan yang telah diberikan. Semoga artikel ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan menjadi kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Compassion Australia. (n.d.). Our work in Indonesia. <https://www.compassion.com.au/where-we-work/indonesia>
- Compassion Ireland. (n.d.). Indonesia. <https://www.compassion.ie/indonesia/>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000186>
- Dimock, M. (2019, January 17). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Ng, E., & Parry, E. (2021). Multigenerational workforce management: Challenges and opportunities. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 635–652. <https://doi.org/10.1002/job.2520>
- Nonprofit HR. (2023). Nonprofit talent management trends: Retention, leadership, and rewards. <https://www.nonprofithr.com/research/>
- O'Brien, C., Li, Z., Adotey, P. B., & Yohuno, G. (2025). Mapping a decade of digital transformation in HRM: Trends, implications, and future research directions. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08064-8>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *PLOS Medicine*, 18(3), e1003583. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003583>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>