

2021

MENGELOLA HUBUNGAN KERJA PRODUKTIF ANTAR GENERASI

MODUL PKN TINGKAT II

Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

MENGELOLA HUBUNGAN KERJA PRODUKTIF ANTAR GENERASI

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Mochamad Fatwadi, MT. M.Sc

REVIEWER: Dr. Muhammad Taufiq, DEA

EDITOR: Muhammad Rezky Aditya Ardiyan, S.E.

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran e-learning. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan mindset dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui e-learning menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran

sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DESKRIPSI SINGKAT	vi
TUJUAN PEMBELAJARAN	vi
INDIKATOR KEBERHASILAN	vi
MATERI POKOK	vi
BAB I Pengantar	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Apa tujuan dari pembelajaran ini?.....	3
C. Apa materi yang akan dipelajari?.....	3
BAB II Lingkungan Kerja Lintas Generasi di Birokrasi Indonesia	4
BAB III Karakteristik Generasi	10
A. Karakteristik Generasi <i>Baby Boomers</i>	10
B. Karakteristik Generasi X.....	12
C. Karakteristik Generasi Y.....	14
D. Karakteristik Generasi Z.....	16
BAB IV Strategi Mengelola Hubungan Kerja Lintas Generasi	19
A. Strategi Umum.....	19
B. Strategi khusus berdasarkan karakteristik Generasi.....	23
REFERENSI	29

DESKRIPSI SINGKAT

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan mengelola hubungan kerja produktif antar generasi yang berbeda karakteristik dalam rangka memastikan tingginya etos kerja tim dan tercapainya kinerja organisasi.

TUJUAN PEMBELAJARAN

Peserta dapat memahami strategi mengelola hubungan kerja lintas generasi di organisasinya guna memastikan tingginya etos kerja tim dan tercapainya kinerja organisasi.

INDIKATOR KEBERHASILAN

1. Peserta dapat memahami lingkungan kerja lintas generasi di birokrasi Indonesia.
2. Peserta dapat memahami karakteristik generasi yang berbeda
3. Peserta dapat memahami strategi mengelola hubungan kerja lintas generasi

MATERI POKOK

1. Lingkungan Kerja Lintas Generasi di Birokrasi Indonesia

2. Karakteristik Generasi

- Karakteristik Generasi Baby Boomers
- Karakteristik Generasi X
- Karakteristik Generasi Y
- Karakteristik Generasi Z

3. Strategi Mengelola Hubungan Kerja Lintas Generasi

- Strategi Umum
- Strategi Khusus berdasarkan Karakteristik Generasi

BAB I Pengantar

A. Latar Belakang

Fenomena hadirnya beragam generasi di dalam organisasi publik menjadi hal yang menarik untuk didalami. Pada banyak organisasi publik, saat ini terdapat individu yang berasal dari generasi yang berbeda. Perbedaan generasi ini bukan hanya terletak pada rentang waktu tahun kelahirannya saja namun juga pada pola kerja, nilai, budaya kerja personal, keterampilan, minat, etos kerja, etika dan loyalitas kerja, serta keinginan atau kebutuhan pengembangan diri. Semua perbedaan ini tentu memberikan perbedaan pada cara merespon berbagai hal yang terjadi di dalam organisasi.

Di satu sisi, fenomena ini dapat memberikan hal yang positif bagi dinamika organisasi dimana ada kesempatan untuk saling belajar dan tumbuh dari perbedaan ide dan pengalaman yang ada, namun di sisi lain jika tidak dapat dikelola dengan baik, fenomena ini akan beresiko negatif terhadap kondusifitas lingkungan kerja antar individu dalam organisasi. Mungkin hal berikut ini pernah kita dengar tentang anggapan dari staf yang relatif masih muda berkaitan dengan hubungan kerjanya dengan individu dari generasi yang lebih senior : *“Susah klo kerja sama dia, pemikirannya kolot, jadi ngak maju-maju kita klo kerja kayak gini, dan suka baperan lagi”*. Begitu juga sebaliknya terjadi, dari generasi yang lebih senior tentang hubungan kerjanya dengan generasi yang lebih muda : *“ini para staf yang muda-muda ini memang pinter-pinter sih, namun kok agak kurang sopan ya, seringkali suka susah dibilangin dan cenderung maunya sendiri, padahal kami kan yang lebih berpengalaman, suka ngak ada etikanya mereka itu!”*, Ilustrasi tersebut menggambarkan adanya potensi tidak kondusifnya lingkungan kerja organisasi akibat adanya kesenjangan generasi (generational gap).

Kesenjangan generasi ini harus dikelola dengan baik, karena jika tidak maka akan terjadi konflik antar individu, rendahnya etos dan antusiasme kerja yang pada akhirnya menyulitkan tim bahkan organisasi mencapai kinerja dan tujuannya. Oleh karena itu, adalah hal penting untuk hadirnya pola adaptasi dan pendekatan interaksi yang tepat untuk generasi yang berbeda tersebut.

Hal ini tentu menjadi tantangan bagi seluruh individu dalam organisasi, baik sebagai pemimpin (leader) maupun sebagai yang dipimpin (follower) untuk secara tepat menyikapi kesenjangan generasi ini agar dinamika organisasi menjadi positif sehingga tercipta optimalnya pendayagunaan talenta dan etos kerja yang dimiliki oleh semua individu dalam organisasi.

Oleh karena itu, pemahaman tentang karakteristik generasi yang berbeda serta strategi mengelola hubungan antar generasi tersebut menjadi penting dan menarik untuk diketahui oleh siapapun dan dari generasi apapun dia berasal. Modul ini disajikan untuk menjadi bahan bacaan bagi Sahabat-sahabat para pemimpin untuk mengelola hubungan kerja yang produktif dengan para rekan kerjanya dan atau stafnya yang berasal dari berbagai generasi guna meningkatkan etos kerja, dan pendayagunaan talenta dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Jika dikaitkan dengan Aksi Perubahan, materi-materi pada modul ini menjadi materi yang dapat dijadikan bahan pengaya dalam mempengaruhi dan merangkul para stakeholder yang tentunya berasal dari berbagai generasi. Membangun hubungan lintas generasi ini diposisikan sebagai modal bagi para pemimpin organisasi publik untuk mampu mempengaruhi, menggerakkan secara sinergis para pihak yang berbeda generasi untuk sejalan mencapai tujuan aksi perubahan organisasi menuju kinerja pelayanan publik dan kinerja organisasi yang lebih baik.

B. Apa tujuan dari pembelajaran ini?

Peserta dapat memahami strategi mengelola hubungan kerja lintas generasi di organisasinya guna memastikan tingginya etos kerja tim dan tercapainya kinerja organisasi.

Secara lebih detail, setelah mengikuti pembelajaran ini :

1. Peserta dapat memahami lingkungan kerja lintas generasi di birokrasi Indonesia.
2. Peserta dapat memahami karakteristik generasi yang berbeda
3. Peserta dapat memahami strategi mengelola hubungan kerja lintas generasi

C. Apa materi yang akan dipelajari?

Materi yang akan dipelajari pada mata pelatihan ini adalah:

1. Lingkungan Kerja Lintas Generasi di Birokrasi Indonesia

2. Karakteristik Generasi

- Karakteristik Baby Boomers
- Karakteristik Gen X
- Karakteristik Gen Y
- Karakteristik Gen Z

3. Strategi Mengelola Hubungan Kerja Lintas Generasi

- Strategi Umum
- Strategi Khusus berdasarkan Karakteristik Generasi

BAB II Lingkungan Kerja Lintas Generasi di Birokrasi Indonesia

Sebelum kita membahas fenomena lingkungan kerja lintas generasi, ada baiknya kita bahas terlebih dahulu tentang apa yang disebut sebagai generasi. Dari hasil elaborasi berbagai literatur, konsep generasi yang digunakan dalam bahasan ini diartikan sebagai suatu kelompok individu dengan usia tertentu, yang lahir pada periode tertentu dan mengalami pengalaman hidup tertentu dan peristiwa sejarah penting dalam suatu periode waktu yang sama yang secara disadari maupun tidak disadari telah memberikan pengaruh pada harapan, perspektif, nilai, pola pikir, pola sikap dan pola tindak individu dalam generasi tersebut.

Para ahli memiliki perbedaan dalam mengelompokkan dan mendefinisikan generasi. Perbedaan terutama terletak pada penamaan generasi dan rentang tahun kelahiran, serta karakteristiknya. Pada modul ini, untuk menyederhanakan pembahasan akan coba dikerucutkan pada klasifikasi generasi berdasarkan tahun kelahiran menurut Madden, sebagai berikut ¹:

1. Builders (lahir sebelum tahun 1945)
2. Baby Boomers (lahir di rentang tahun 1946 - 1964)
3. Generation X (lahir di rentang tahun 1965 - 1979)
4. Generation Y (lahir di rentang tahun 1980 - 1994)
5. Generation Z (lahir di rentang tahun 1995 - 2009)
6. Generation Alpha (lahir di rentang tahun 2010 - 2024)

Untuk contoh lain, beberapa pelabelan generasi dapat dilihat pada tabel 2.1.

¹ Madden C., Hello Gen Z : Engaging the Generation of Post-Millennials, 3rd Edition, Hello Clarity., 2019

Howe & Strauss, 1991	Silent Generation	Boom Generation	13 th Generation	Millennial Generation	
	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000	
Lancaster & Stillman, 2002	Traditionalists	Baby Boomers	Generation Xers	- Millennial Generation - Echo Boomer - Generation Y - Baby Busters - Generation Next	
	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	
Martin & Tulgan, 2002	Silent Generation	Baby Boomers	Generation X	Millennials	
	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000	
Oblinger & Oblinger 2005	Matures	Baby Boomers	Gen-Xers	- Gen-Y - NetGen - Millennials	Post-Millennials
	<1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995-Present
Tapscott, 1998		Baby Boom Generation	Generation X	Digital Generation	
		1946-1964	1965-1975	1976-2000	
Zemke, Raines, & Filipczak, 1999	Veterans	Baby Boomers	Gen-Xers	Nexters	
	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999	

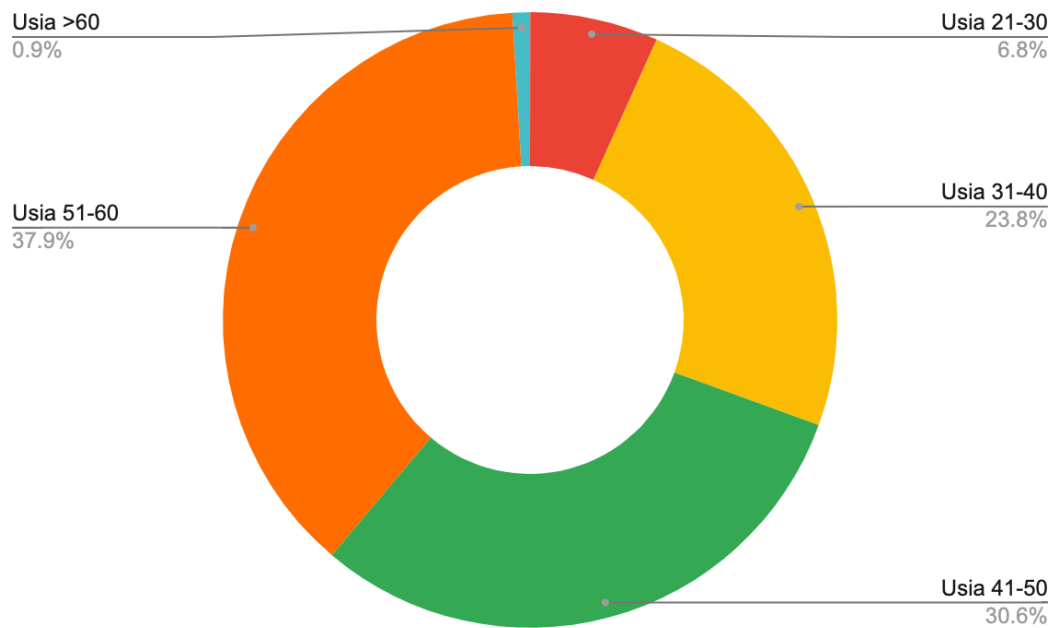
Tabel 2.1 Pelabelan Generasi

Sumber : Reeves, 2007²

Birokrasi di Indonesia dimotori oleh ASN. ASN ini terdiri dari PNS dan PPPK. Berdasarkan data dari BKN, jumlah total PNS yang ada di Indonesia per Juni 2021 mencapai 4.081.824 jiwa, sedangkan jumlah PPPK 49.881 jiwa. Jika kita coba menelaah jumlah PNS dan PPPK dari sisi usia, dapat kita lihat sebarannya dimana secara umum generasi pada PNS didominasi oleh individu yang

² Reeves, Do Generational Differences Matter In Instructional Design?, Department of Educational Psychology and Instructional Technology (EPIT), University of Georgia, 2007.

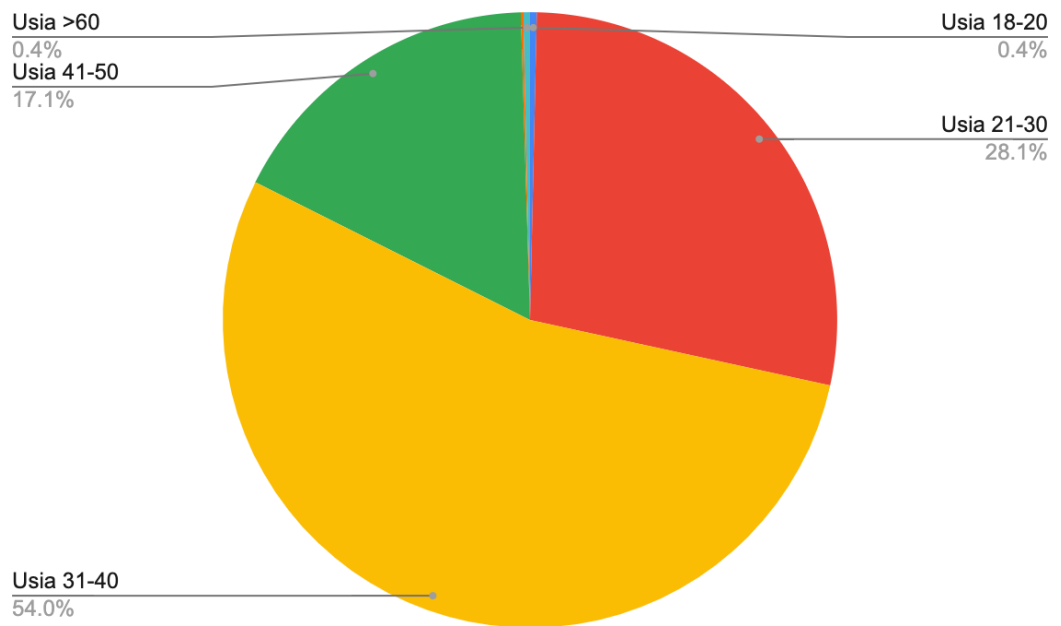
berusia 51-60 tahun, sedangkan untuk PPPK didominasi oleh individu yang berusia 31 - 40 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1 dan Gambar 2.2.



Perbandingan Jumlah PNS berdasarkan Rentang Usia

Sumber : BKN, 2021³

³ BKN., Buku Statistik ASN 2021



Perbandingan Jumlah PPPK berdasarkan Rentang Usia

Sumber : BKN, 2021⁴

Berdasarkan data statistik tersebut dan jika kita menggunakan kategorisasi yang digunakan oleh Madden⁵ akan didapat informasi sebagai berikut :

PNS

Generasi Baby Boomer sebanyak 16%,

Gen X sebanyak 53 %,

Gen Y sebanyak 27%

Gen Z sebanyak 3%

PPPK

Generasi Baby Boomer kurang dari 1 %,

Gen X sebanyak 17% ,

⁴ BKN., Buku Statistik ASN 2021

⁵ Madden C., Helo Gen Z : Engaging the Generation of Post-Millennials, 3rd Edition, Hello Clarity., 2019

Gen Y sebanyak 68%

Gen Z sebanyak 14%

Dari hasil perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa, PNS saat ini didominasi oleh Gen X sedang PPPK didominasi oleh Gen Y atau yang disebut juga dengan istilah gen millennial.

Kehadiran beragam generasi ini dalam organisasi publik secara langsung akan membentuk *multi-generational workplace* yang tentunya memberikan dinamika tertentu pada jalannya organisasi yang sekaligus juga memberikan tantangan bagi para pemimpin untuk dapat menyikapi dengan baik sehingga dinamika ini pada akhirnya akan memberikan manfaat yang optimal bagi efektifitas organisasi.

Tak lama lagi Gen Baby Boomers banyak yang akan memasuki masa pensiun dan akan digantikan oleh generasi X atau generasi Y yang saat ini mendominasi. Sebagian Gen X dan Gen Y ini dapat saja menduduki posisi-posisi puncak birokrasi sebagai pengambil keputusan. Hal yang menjadi tantangan bagi organisasi adalah bagaimana para pemimpin saat ini memberikan ruang yang kondusif bagi para milenial/gen Y ini untuk siap menjadi pemimpin organisasi yang lebih baik di masa depan untuk menghadapi tantangan organisasi publik masa depan yang tentunya lebih besar.

Seiring waktu, proporsi Gen Z juga akan meningkat terutama untuk posisi-posisi pemula dan staf birokrasi. Perubahan-perubahan proporsi ini memberikan tantangan tersendiri terhadap pendekatan yang perlu dilakukan kepada semua generasi tersebut agar apa yang disebutkan sebagai *multi-generational workplace* yang kondusif menjadi kenyataan.

Mengenali karakteristik generasi dan hal-hal yang mempengaruhinya akan membuat kita lebih bijak membangun pengertian yang pada akhirnya akan

mengizinkan kita membangun suasana kerja yang kondusif dan produktif di dunia kerja. Dari pemahaman karakteristik ini dapat dioptimalkan talenta-talenta mereka. Untuk semua generasi, dibutuhkan kemampuan adaptasi dalam mengatasi perbedaan-perbedaan ini agar masing-masing generasi dapat tetap optimal memberikan kontribusinya terhadap kemajuan organisasi.

Dalam lingkungan kerja lintas organisasi ini dapat saja ditemukan beberapa hal seperti berikut ini ⁶:

- Generasi *Baby boomers* seringkali memandang Generasi X dan Generasi Y kurang disiplin dan kurang fokus dalam pekerjaannya.
- Generasi X dan Generasi Y memandang Generasi *baby boomers* seringkali resisten terhadap perubahan, memiliki keyakinan benar yang tinggi terhadap pengalamannya, serta dianggap kurang kreatif.
- Generasi X seringkali memandang Generasi Y sebagai generasi yang arogan.
- Generasi Y melihat Generasi X sebagai generasi yang seringkali lamban dalam mengambil keputusan.

Pola pandang ini tentu sedikit banyak akan mempengaruhi dinamika interaksi di antara para individu yang berasal dari generasi yang berbeda. Inilah realita yang terjadi di organisasi publik yang tentunya merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin organisasi untuk menentukan bagaimana pendekatan yang pas yang dapat meningkatkan kondusifitas kerja organisasi yang juag akan menentukan efektifitas organisasi.

⁶ Bursch, D. 2014. *Managing the Multigenerational Workplace*

BAB III Karakteristik Generasi

Sebuah generasi adalah suatu grup sosial individu yang lahir pada rentang waktu yang sama dan mengalami pengalaman hidup yang relatif sama yang pada akhirnya berpengaruh pada karakter tertentu. Setiap generasi punya karakter dan kekhasan masing-masing. Ini akibat pengaruh dari perubahan sosial, perubahan teknologi, kependudukan dan peristiwa-peristiwa besar yang terjadi di dunia. Dapat dikatakan bahwa “lain generasi, lain juga kebiasannya”. Hal yang dianggap biasa saja oleh generasi kekinian mungkin dirasa kurang sopan oleh generasi sebelumnya. Namun demikian, sangat diyakini bahwa setiap generasi membawa kekuatan dari cara pandang, cara pikirnya dan cara tindaknya yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan masyarakat.

Mengingat dalam organisasi birokrasi saat ini hanya ada 4 (empat) generasi yang masih aktif dalam lingkungan kerja, maka pembahasan karakteristik generasi akan fokus pada keempat generasi, yaitu : Generasi Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y, Generasi Z.

Uraian yang disajikan pada bagian ini adalah hasil elaborasi dari berbagai literatur yang membahas tentang karakteristik generasi.

A. Karakteristik Generasi *Baby Boomers*

Generasi ini adalah generasi yang lahir di rentang tahun 1946 - 1964 yang merupakan era pasca perang dunia ke -2. Pada saat penulisan modul ini (tahun 2021), usia baby boomers yang termuda sudah mencapai 57 tahun, sedang yang tertua sudah mencapai usia lebih dari 70 tahun. Berdasarkan usia tersebut, mayoritas Baby Boomers telah masuk usia pensiun, namun ada juga

baby boomers yang masih bekerja. Mereka yang masih bekerja ada pada rentang usia 57 - 65 tahun dan biasanya telah duduk di jabatan pimpinan tinggi atau jabatan fungsional ahli utama di organisasi-organisasi publik.

Mungkin ada pertanyaan, mengapa generasi ini dinamakan generasi Baby Boomers? Penamaan ini sesungguhnya mengacu pada adanya peristiwa ledakan kelahiran penduduk di dunia setelah usainya Perang Dunia II di tahun 1945. Masa itu adalah masa mulai adanya pertumbuhan ekonomi dunia, pertumbuhan sektor bisnis dan peningkatan standar hidup. Kondisi pasca perang dan dimulainya banyak perbaikan telah memberikan semacam lingkungan yang optimistis bagi generasi ini. Ledakan jumlah kelahiran inilah yang kemudian disebut sebagai "baby boom" dan generasinya disebut sebagai "baby boomers". Jika dikaitkan dengan konteks Indonesia, generasi ini adalah generasi awal-awal kemerdekaan Indonesia dan masa-masa pemerintahan Orde Lama.

Generasi ini adalah generasi yang relatif sangat antusias dalam bekerja seiring dengan suasana kompetisi yang makin menguat di eranya, seringkali mengutamakan bekerja dibanding keluarga (generasi pecandu kerja) dengan daya tahan kerja yang tinggi, mementingkan kualitas dalam bekerja dan seringkali memandang komitmen berkerja dan pencapaian bekerja dilihat dari ukuran lama bekerja (working hours) normatif. Generasi ini bagus dalam kepatuhan, kemampuan bekerja sama yang tinggi. Para baby boomers hidupnya cenderung berorientasi pada pencapaian dalam karir secara konsisten, menghargai orang dari gelar yang disandanginya. Kendati dulunya jauh dari era digital, generasi baby boomers yang rata-rata lebih melakukan sesuatu dengan cara konvensional, saat ini tak sedikit juga dari mereka yang kini mulai akrab menggunakan teknologi.

Generasi ini sangat menghormati otoritas/kewenangan/hirarki, kepatuhan yang tinggi kepada atasan, pemenuhan pada standar, dan cenderung untuk bersifat formal dalam interaksinya. Generasi ini menjadi generasi yang disiplin, pekerja keras dan loyal pada pimpinan dan organisasi, serta menyukai stabilitas kerja jangka panjang.

Cara komunikasi yang diminati oleh generasi ini adalah komunikasi yang sifatnya tertulis, formal, menggunakan telepon/fax dan email. Namun demikian, generasi ini kurang minat terhadap umpan balik kecuali yang bersifat penghargaan/apresiasi.

B. Karakteristik Generasi X

Rentang waktu generasi ini dilahirkan jatuh pada tahun 1965 - 1979. Generasi ini paling muda berusia 42 tahun dan yang paling senior adalah berusia 56 tahun pada saat modul ini ditulis di tahun 2021. Saat ini, sebagian besar generasi X ini masih bekerja dan dan sebagian telah menjadi pimpinan level tinggi dan menengah di organisasi publik.

Generasi X ini ada di antara 2 (dua) generasi yang sangat berbeda, yaitu generasi baby boomers dan generasi Y. Generasi X ini merupakan generasi yang menjadi jembatan perubahan. Oleh karena nya generasi ini menjadi lebih fleksibel dalam mengadopsi banyak perubahan drastis, terutama dalam teknologi. Generasi ini hidup di era dimana internet belum ditemukan sampai pada internet mengalami perkembangan yang sangat cepat. Generasi ini juga sudah mulai mengenal yang namanya komputer dan video game dengan versi sederhana sampai dengan merasakan perkembangan komputer dan video game serta aplikasi lainnya dengan versi lebih baik saat ini. Dalam konteks Indonesia, generasi ini hidup di era Orde baru.

Gen X ini menjadi generasi yang dapat dikatakan mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan teknologi sekaligus perubahan sosial yang mengikutinya. Inilah yang menyebabkan generasi ini memiliki kemampuan untuk flexible dan kemampuan belajar yang tinggi. Gen X ini adalah orang tua dari Gen Z dan anak-anak dari Generasi Baby Boomers.

Generasi X ini sangat dipengaruhi oleh pola asuh kedua orang tuanya yang banyak menghabiskan waktu untuk bekerja. Generasi X pun mengikuti jejak orang tuanya tersebut akan tetapi kehidupan antara pekerjaan dan keluarga jauh lebih seimbang. Generasi ini menjadi generasi yang mandiri dan menganut keseimbangan hidup dan bekerja (work-life balace).

Generasi ini lebih bersifat informal dan tidak segan untuk mengubah pekerjaan mereka sejauh hal tersebut berdampak pada pengembangan karir mereka. Mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan jadwal yang fleksibel, tidak terlalu mau terikat dalam struktur dan mudah beradaptasi dan terbuka pada perubahan dengan tetap berorientasi pada hasil yang tepat. Tempat kerja bagi generasi ini adalah tempat belajar dan mengembangkan diri, bukan hanya untuk tempat bekerja. Generasi ini berharap pada promosi kerja yang didasarkan pada kompetensi.

Pola komunikasi yang diminati oleh generasi ini adalah melalui e-mail/SMS dan komunikasi yang menggunakan teknologi. Mereka menggunakan teknologi bukan hanya untuk bekerja namun juga kehidupan sosial. Teknologi yang digunakan meliputi handphone, laptop dan internet.

Generasi ini suka akan bekerja dengan penjelasan tugas-tugas yang bersifat detil dan kemudian memberikan kepercayaan kepada mereka untuk mengeksekusinya dengan bebas untuk memastikan efesiensi dan efektifitas

cara dan waktunya. Motivasi generasi ini tinggi. Untuk terus memotivasi mereka dapat dilakukan dengan memberikan umpan balik, memberikan kesempatan berkarir dan memberikan kebebasan untuk mereka berkreasi.

C. Karakteristik Generasi Y

Generasi ini disebut sebagai generasi Y sebagai urutan setelah generasi X. Sebagian besar dari mereka adalah anak dari Generasi Baby Boomers. Rentang waktu generasi ini dilahirkan jatuh pada tahun 1980 - 1994. Generasi ini paling muda berusia 27 tahun dan yang paling senior adalah berusia 41 tahun pada saat modul ini ditulis di tahun 2021.

Perkembangan teknologi informasi yang pesat ini sangat memberikan pengaruh kepada generasi ini dalam belajar, berkomunikasi, mengakses informasi, membangun komunitas dan keterhubungan sosial. Generasi ini sangat lihai untuk beradaptasi terhadap alat-alat komunikasi baru dan platform-platform yang mendasarinya. Generasi ini sangat menikmati dunia yang saling terhubung secara cepat sebagai konsekuensi dari perkembangan internet..

Generasi ini seringkali merasa tidak cocok dengan model kepemimpinan yang konvensional. Dan bahkan para gen Y ini merasa percaya diri bahwa mereka pun bisa memimpin kendati banyak juga yang menganggap generasi ini masih minim pengalaman.

Generasi Y tidak merasa nyaman dengan tipikal pemimpin yang otoriter yang kurang memberi umpan balik yang menumbuhkan terhadap mereka. Generasi ini sangat menyukai umpan balik yang dapat mereka gunakan untuk lebih bertumbuh. Lebih suka juga untuk berganti-ganti pekerjaan dan

menginginkan tempat kerja yang menyenangkan. Generasi ini cenderung untuk bekerja sebagai tim, berkolaborasi, berfikir ke depan, dan berupaya mencapai apa yang diyakininya.

Gen Y seringkali mempertanyakan mengapa mereka harus kerja di kantor pada saat mereka dapat bekerja dari manapun?, mengapa mereka harus respek pada orang yang lebih punya posisi/otoritas dan juga lebih tua? Apa yang dipikirkan generasi ini secara tidak langsung menuntut perubahan pada pola hubungan yang biasa dibangun oleh Gen X dan Gen Baby Boomers. Mereka terbuka pada perubahan dan ide-ide baru dan tidak segan-segan untuk menyampaikan korektif kepada pihak yang dirasa melakukan sesuatu dengan kurang tepat untk memastikan hal tersebut dapat dilakukan dengan baik.

Sebagian besar generasi ini tidak melulu mengejar harta tapi lebih mengejar solidaritas, kebahagiaan bersama dan eksistensi diri agar dihargai secara sosial. Generasi juga tumbuh seiring dengan semakin matangnya nilai-nilai persamaan dan hak asasi manusia sehingga mempengaruhi mereka pola sikap mereka yang dinilai lebih demokratis dimana mereka memiliki sikap respek pada perbedaan ras, jenis kelamin, asal usul etnis, nilai budaya yang berbeda. Gen Y lebih jeli dalam melihat suatu peluang terutama terbosan dengan konsep yang lebih inovatif yang sejalan dengan perkembangan teknologi yang semakin berkembang pesat. Mampu bekerja dengan multi tasking. Generasi ini lebih memilih cenderung untuk mengembangkan kelebihanannya dibanding memperbaiki kekurangannya.

Generasi ini lebih suka untuk diberikan tantangan baru sebagai bagian aktualisasi diri dan ini dipandang sebagai loyalitas bagi organisasi. Mereka berminat dengan tantangan tersebut karena mereka dapat dengan mudah memperoleh banyak informasi dari internet yang dapat dimanfaatkan untuk

menyelesaikan banyak tantangan di organisasi tempat mereka bekerja. Mereka melihat pekerjaan dari sisi kesempatan mereka untuk tumbuh melalui kesempatan mempelajari hal baru, mendapatkan keterampilan baru, perspektif baru, dll yang memungkinkan mereka untuk terus tumbuh.

Generasi ini membutuhkan coach dan mentor untuk mengembangkan dirinya. Generasi ini seringkali menantang otoritas, tidak terlalu mengidahkan hirarki dan tidak terkesan dengan title dan posisi. Generasi ini memiliki karakter terbuka terhadap perubahan dan memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Mereka cenderung percaya diri dan memilih menjadi personal yang kritis terhadap proses kerja yang ada dalam organisasi dalam rangka membuat organisasi menjadi lebih efektif. Mereka cenderung untuk membuat perbedaan dengan cara yang tidak biasa (out of the box). Mereka menggunakan sosial media untuk berkomunikasi dan membangun jejaring. Mereka menikmati bekerja sesuai dengan gaya mereka terutama cara kerja yang berbasis teknologi. Percakapan sehari-hari yang disukai oleh generasi ini adalah percakapan yang tidak terlalu formal lebih bersahabat dan lebih akrab.

D. Karakteristik Generasi Z

Rentang waktu generasi ini dilahirkan jatuh pada tahun 1995 - 2009. Anggota generasi ini paling muda berusia 12 tahun dan yang paling senior adalah berusia 26 tahun pada saat modul ini ditulis di tahun 2021. Sebagian kecil generasi ini telah masuk dunia kerja saat ini.

Teknologi merupakan faktor terbesar yang membangun karakteristik dari generasi ini. Hal ini bukan tentang gawai yang digunakan dan seberapa banyak interaksi generasi ini dengan teknologi, namun lebih pada bagaimana teknologi yang berkembang saat ini sangat mempengaruhi cara generasi ini

berfikir, membangun jejaring sosial, memaknai hubungan sosial, belajar dan bermain. Teknologi telah menjadi bagian yang tak dapat dipisahkan dari hidup mereka.

Generasi ini adalah generasi yang sedari dini sudah sangat berinteraksi dengan segala kemudahan hidup dari hadirnya teknologi digital. Dapat dikatakan bahwa ketergantungan generasi ini terhadap teknologi begitu besar. Generasi ini adalah generasi yang menikmati momentum perkembangan yang cepat dari teknologi informasi sehingga disebut sebagai generasi yang “digital natives”. Bagi generasi Z, informasi dan teknologi adalah hal yang sudah menjadi bagian dari kehidupan mereka, karena mereka lahir dimana akses terhadap internet sudah menjadi budaya global, sehingga sedikit banyak berpengaruh terhadap nilai dan pandangan tujuan hidup mereka.

Mereka adalah generasi yang tumbuh pada masa dimana keterhubungan menjadi sangat mudah yang difasilitasi dengan perkembangan gawai yang makin canggih dan platform sosial media yang makin pintar. Kemudahan dalam mengakses informasi menjadi hal yang dialami oleh generasi ini. Generasi ini hidup di dalam era berkelimpahan sumberdaya informasi.

Generasi ini mengalami perubahan yang begitu cepat, sesuatu yang baru hanya terasa baru selama 1 minggu, di waktu-waktu berikutnya sesuatu itu sudah dapat dikategorikan usang. Mereka memandang kepemimpinan adalah tentang hubungan, kemampuan dan kemauan mendengar, kolaborasi, dan pemberdayaan. Kepemimpinan bukan sekedar bersifat memerintah (commanding) dan menuntut (demanding).

Mereka adalah generasi yang inovatif, menyukai hal yang bersifat instan, memiliki hubungan sosial yang luas, sangat responsif dan adaptif terhadap teknologi, platform dan mengerti untuk memanfaatkan teknologi ini sebagai

faktor pengungkit dalam rangka mendukung kinerja mereka. Mereka cenderung untuk bersosialisasi melalui internet, sangat pragmatis, dan berorientasi hasil. Bersifat mandiri, cenderung untuk efisien dan inovatif. multitasking, efisien dalam penggunaan teknologi, cenderung individual dan suka pada hasil kerja yang sifatnya personalisasi.

BAB IV Strategi Mengelola Hubungan Kerja Lintas Generasi

“Through listening to the voices of different generations and understanding the lens through which they see the world, we can start the journey of effectively bridging the gaps and build on the strength of each generation in our workplace, families, and communities”

**Claire Madden”*

Setelah kita membahas karakteristik masing-masing generasi pada bagian 3, di bagian 4 ini kita akan membahas strategi apa saja yang dapat dilakukan dalam rangka mengelola hubungan kerja lintas generasi yang akan mengarahkan pada kondusifitas lingkungan kerja untuk tercapainya kinerja dan tujuan organisasi.

Terkait dengan karakteristik yang berbeda dari masing-masing generasi ini, tentunya melahirkan perbedaan dalam cara pandang/perspektif, cara pikir dan cara respon terhadap suatu fenomena tertentu. Sebagai konsekuensinya, hal yang penting dilakukan adalah membangun upaya komunikasi dalam rangka upaya saling memahami antar generasi. Diperlukan adaptasi antar generasi untuk dapat menangani perbedaan karakteristik dan pola kerja antar generasi.

Perbedaan ini haruslah dipandang sebagai modal kolaborasi antar generasi yang dapat dimanfaatkan untuk mewujudkan aparatur berkelas dunia yang unggul serta memiliki daya saing.

A. Strategi Umum

Upaya komunikasi sebagai jalan memahami perbedaan karakteristik dari masing-masing generasi ini merupakan langkah awal untuk membangun hubungan yang produktif antar generasi. Mengenal karakter individu yang berbeda generasi menjadi penting untuk dilakukan. Bahasan inilah yang menjadi bahasan utama pada bagian ini.

Sebelum masuk pada hal yang bersifat khusus per generasi, ada baiknya kita bahas terlebih dahulu strategi umum yang dapat dilakukan untuk siapapun dan dari generasi manapun. Kunci untuk dapat membangun hubungan yang produktif lintas generasi adalah dengan menghargai, melibatkan dan memberdayakan rekan kerja yang berbeda generasi dalam pelaksanaan pekerjaannya. Secara lebih lengkap, terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan sebagai suatu strategi umum mengembangkan harmoni dalam situasi multigenerasi, antara lain⁷ :

1. **Membangun sikap saling menghargai (respect)** : Dalam konteks ini, siapapun kita dan dari manapun generasinya, kita semua harus membangun sikap saling menghargai. Untuk para milenials dan gen Z yang baru memasuki lingkungan kerja perlu untuk membangun sikap ini dalam hubungannya dengan generasi yang lebih senior (baby boomers dan gen X) terutama terkait dengan senioritas dan pengalaman mereka. Begitu juga sebaliknya, generasi yang telah dulu ada perlu memberikan sikap menghargai kepada yang lebih muda karena talenta mereka. Sikap saling menghargai ini dimaknai sebagai sikap untuk saling mengerti dan menerima perbedaan dari masing-masing generasi.

⁷ <https://www.mindtools.com/pages/article/multigenerational-workplace.htm>

2. **Menjadi flexible dan akomodatif**: ini tentang menjadi fleksibel dalam mengakomodasi kebutuhan dan preferensi/minat yang berbeda-beda dari setiap generasi. Pendekatan ini akan sangat memungkinkan untuk mencegah terjadinya konflik.
3. **Menghindarkan untuk melabelkan karakteristik generasi** : Hal ini tentang bagaimana menggunakan informasi tentang karakteristik antar generasi yang berbeda dengan cara yang bijak dengan tidak menggunakannya secara bias. Informasi karakteristik dapat digunakan sebagai awalan membangun koneksi, namun pada akhirnya semua terpulang pada karakter dari individu yang berasal dari generasi yang berbeda. Hal yang terpenting adalah berupaya untuk mengenal keunikan setiap individu dan menjadikan keunikan ini menjadi modal untuk membangun hubungan yang baik.
4. **Belajar dari yang lain** : setiap generasi yang berbeda memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda yang tentunya dapat saling melengkapi. Para Generasi Baby Boomers tentu memiliki pengalaman kerja yang dapat dibagikan, mengenalkan jejaring sosial yang pernah mereka miliki, dan perspektif mereka terhadap berbagai masalah pekerjaan. Di lain pihak generasi milenial dapat lebih berperan dalam melakukan penyesuaian-penyesuaian kerja di dalam organisasi terkait dengan tuntutan inovasi terkini terutama yang berbasis teknologi..
5. **Penyesuaian gaya komunikasi** : Ini tentang bagaimana menyesuaikan gaya komunikasi terhadap gaya komunikasi yang diminati oleh masing-masing generasi. Hal ini dilakukan guna memastikan bahwa komunikasi dapat berjalan secara efektif. Sebagai contoh, generasi baby boomers lebih minat pada komunikasi yang bersiap tatap muka secara langsung, melalui telepon atau dengan komunikasi tertulis. Berbeda dengan generasi X dan Y yang cenderung

menyukai email, SMS, dan generasi Z yang menyukai interaksi kolaboratif menggunakan social media.

6. **Fokus pada kesamaan antar generasi** : Ini tentang bagaimana mencari hal-hal yang sama di antara organisasi yang berbeda. Seperti kesamaan dalam hal membutuhkan pengembangan diri, membutuhkan pengakuan dan penghargaan, membutuhkan untuk kehidupan yang lebih baik, membutuhkan pemberdayaan, dll. Kesamaan inilah yang kemudian dapat menjadi modal untuk membangun lingkungan yang kondusif bagi para pegawai yang berbeda generasi.

Salah satu tantangan terbesar adalah bagaimana memotivasi individu dalam organisasi yang berbeda generasi untuk memastikan berperan secara produktif dalam upaya mencapai kinerja organisasi dengan mendorong hubungan individu dengan organisasi. Menurut R.M. Kanter⁸ terdapat 3 (tiga) hal yang dapat dikomunikasikan kepada seluruh individu tanpa memandang generasi untuk dapat terikat dan termotivasi serta bahagia dalam bekerja, yaitu:

1. **Mastery** : Ini tentang bagaimana mengkomunikasikan bahwa apa yang sedang dilakukan dan apa yang sedang dituju akan memberikan dampak terhadap peningkatan kapasitas personal maupun profesional yang akan bermanfaat untuk masa depan masing-masing individu. Mastery ini pada akhirnya akan memberikan penguatan bahwa menjalankan peran di organisasi seberat apapun dan sesulit apapun akan memberikan peningkatan kapasitas individu.

2. **Membership** : ini tentang bagaimana mengkomunikasikan bahwa setiap individu merasa diakui sebagai bagian dari organisasi dan dari tim yang

⁸ <https://hbr.org/2013/10/three-things-that-actually-motivate-employees>, diakses tanggal 25 Desember 2021

tentunya memiliki peran yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Ini adalah tentang pengakuan yang akan memberikan rasa memiliki individu terhadap tim/organisasinya. Membership ini akan memberikan kebanggaan pada setiap individu sebagai akibat adanya pengakuan.

3. **Meaning** : ini adalah tentang makna dari apa yang sedang diupayakan dan apa yang akan dicapai. Pemaknaan ini ditempatkan pada dampak positif apa yang akan dihasilkan dari apa yang sedang diupayakan dan dicapai tersebut. Pemaknaan ini tentu akan memberikan energi dan antusiasme tersendiri bagi para individu untuk melakukan hal terbaiknya. Peran pemimpin akan sangat terasa dalam membantu para individu mendapatkan “meaning” dari peran-peran yang mereka lakukan di organisasi.

Ketiga point ini penting dikomunikasikan oleh seorang pemimpin organisasi kepada siapapun individu dan dari generasi apapun untuk diyakinkan agar mau dan mampu memberikan hal terbaiknya untuk organisasi. Selain itu, kemampuan komunikasi pun patut dimiliki oleh semua individu dalam organisasi dalam rangka membangun hubungan kerja lintas generasi.

Membangun hubungan ini memerlukan peran pemimpin sebagai mediator. Ini dilakukan dengan komunikasi yang efektif dalam ruang yang kondusif yang dapat mengadopsi berbagai karakteristik individu yang berbeda. Memberikan ruang inilah yang menjadi menarik untuk dibahas dan ruang ini mungkin akan spesifik sesuai dengan karakteristik masing-masing generasi.

B. Strategi khusus berdasarkan karakteristik Generasi

Generasi Baby Boomers

Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk berkomunikasi dengan generasi Baby boomers antara lain :

1. Berikan kesempatan kepada mereka untuk meningkatkan kompetensinya, terutama yang terkait dengan pemanfaatan teknologi. Pada konteks ini Gen Y dan Z dapat berperan sebagai mentor.
2. Berikan umpan balik kepada mereka dengan cara yang sangat baik dan tidak sesering mungkin.
3. Tunjukkan apresiasi terhadap pengalaman hidup dan kerja mereka, terhadap otoritas yang mereka miliki (jika mereka memegang suatu jabatan tertentu) juga terhadap gelar pendidikan yang mereka miliki.
4. Generasi *baby boomers* yang telah memiliki lebih banyak pengalaman perlu dimotivasi untuk dapat berbagi pengalaman terhadap generasi Y dan Z. Oleh karena itu, dapat dijadikan sebagai mentor bagi generasi yang lain mengingat pengalaman yang dimilikinya.
5. Berikan kesempatan kepada mereka untuk memiliki rasa bahwa keberhasilan mencapai kinerjanya merupakan hal yang akan mereka wariskan (*legacy*) kepada generasi berikutnya. Rasa ini sedikit banyak akan membuat mereka tetap memiliki semangat walau telah mendekati masa-masa purna bakti.

Generasi X

Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk berkomunikasi dengan generasi X antara lain :

1. Generasi X yang telah memiliki lebih banyak pengalaman perlu dimotivasi untuk dapat berbagi pengalaman terhadap generasi Y dan Z.

2. Beri motivasi untuk generasi ini untuk terus beradaptasi dengan berbagai teknologi yang dikuasai oleh generasi Y dan Z dan tidak segan-segan untuk belajar dari generasi Y dan Z.
3. Berikan umpan balik dengan cara yang baik secara reguler untuk memastikan kinerja mereka tercapai.
4. Jika memungkinkan, dapat diberikan kesempatan untuk memiliki flexible working time dengan target yang disepakati.
5. Berikan mereka otonomi dalam melakukan tugas mereka.

Generasi Y

Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk berkomunikasi dengan generasi Y antara lain :

1. Memberikan ruang bagi terciptanya banyak gagasan. Gagasan adalah elemen vital bagi Gen Y dan menjadi bagian dalam membangun kapasitas diri. Gagasan yang terwujud merupakan salah satu tujuan Gen Y ini dalam bekerja.
2. Berikan pekerjaan yang sesuai dengan potensi, kompetensi dan minat dari Gen Y. Cara ini akan meningkatkan retensi mereka untuk fokus pada tugas/pekerjaannya.
3. Menghargai kemampuan multitasking, bekerja dalam tim, sikap yang tidak terlalu formal serta sikap terbuka mereka pada perubahan.
4. Memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaannya lewat berbagai metode yang pilihannya diserahkan pada mereka..
5. Berikan Value/nilai/meaning pada apa yang diminta untuk mereka kerjakan. Nilai ini akan menumbuhkan antusiasme mereka dalam

bekerja. Hal ini seperti memberikan pemaknaan terhadap apa yang mereka akan lakukan dan akan capai dengan memberikan jawaban atas pertanyaan “mengapa” saya melakukan suatu pekerjaan.

6. Berikan peluang peningkatan kapasitas diri. Pengembangan kapasitas diri bagi Gen Y butuh dilakukan melalui sistem pengembangan kapasitas diri yang baik yang mengakomir berbagai metode yang sesuai dengan gaya belajar mereka, Metode yang menggunakan teknologi (High Tech) namun juga tetap menyentuh (High Touch).
7. Informasikan stabilitas dan keamanan karir mereka dalam organisasi untuk memastikan mereka tetap dalam organisasi.
8. Sediakan teknologi yang tepat dengan gaya bekerja mereka yang pada akhirnya akan menarik minat mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
9. Berikan mereka otonomi dalam melakukan tugas mereka
10. Berikan umpan balik yang bekal untuk memastikan hasil pekerjaan mereka sesuai dengan yang dituju. Umpan balik ini dapat bersifat apresiatif maupun korektif.
11. Ciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tanpa kesan birokrasi yang rumit.
12. Lakukan kegiatan-kegiatan pertemuan yang sifatnya informal yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan proses coaching dan mentoring kepada generasi Y.
13. Berikan dukungan pengembangan kapasitas diri bagi Gen Y melalui kesempatan coaching dan mentoring.
14. Berikan suasana kondusif untuk saling belajar. Dengan suasana ini sangat dimungkinkan Gen Y menjadi mentor untuk Gen Baby Boomers dan Gen X, terutama untuk hal-hal yang terkait dengan pemanfaatan teknologi informasi.
15. Ajak Gen Y untuk mau membuka diri untuk menerima berbagai pengetahuan dan pengalaman dari para seniornya (Gen Baby Boomers, Gen X.). Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mewujudkan *succession*

planning bagi generasi Y yang akan menggantikan posisi jabatan yang dipegang oleh generasi *baby boomers* dan generasi X.

Generasi Z

Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk berkomunikasi dengan generasi Z antara lain :

1. Memberikan ruang bagi mereka untuk mendayagunakan kemampuan mereka menggunakan teknologi informasi dan memanfaatkannya untuk peningkatan pelayanan birokrasi.
2. Berikan ruang inovasi bagi mereka untuk bagaimana mengoptimalkan pemanfaatan TI dalam peningkatan layanan organisasi juga peningkatan kinerja organisasi mengingat mereka memiliki ciri open minded dan entrepreneurial.
3. Informasikan keamanan dan potensi pengembangan karir mereka dalam organisasi untuk memastikan mereka tetap antusias bekerja dalam organisasi
4. Berikan ruang bekerja yang fleksibel bagi mereka untuk memberikan keleluasaan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.
5. Berikan otonomi bagi mereka untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan lingkup dan tanggung jawab tugas mereka.
6. Berikan suasana kondusif untuk saling belajar. Dengan suasana ini sangat dimungkinkan Gen Z menjadi mentor untuk Gen Baby Boomers dan Gen X, terutama untuk hal-hal yang terkait dengan pemanfaatan teknologi informasi.

Dari apa yang diuraikan di atas tidak tertutup kemungkinan bahwa strategi yang dilakukan untuk satu generasi dapat saja berlaku untuk diterapkan di

generasi yang lain. Hal ini sangat terkait dengan dinamika yang mungkin terjadi dalam organisasi. Uraian ini dapat saja digunakan sebagai awalan untuk membina hubungan lintas generasi yang produktif di organisasi.

Sebagai sebuah kesimpulan, dapat dikatakan bahwa terdapat beberapa hal yang sangat mendasar untuk memastikan hubungan lintas generasi yang produktif yang berlaku bagi siapapun dan dari generasi manapun, yaitu : adanya kesediaan untuk saling mengenal karakter, adanya kesediaan untuk saling memahami karakter, adanya kesediaan untuk saling menghargai karakter dan adanya kesediaan untuk saling belajar (belajar bersama dan sama-sama belajar) yang pada akhirnya ditujukan untuk bersama tumbuh secara personal maupun secara professional. Semua dilakukan dalam rangka memberikan yang terbaik bagi peningkatan kinerja organisasi dan ketercapaian tujuan organisasi.

REFERENSI

1. Madden C., Helo Gen Z : Engaging the Generation of Post-Millennials, 3rd Edition, Hello Clarity., 2019
2. Reeves, Do Generational Differences Matter In Instructional Design?, Department of Educational Psychology and Instructional Technology (EPIT), University of Georgia, 2007.
3. Grubb, V.M., Clash of The Generations : Managing The New Workplace Reality, Wiley., 2017
4. Espinoza C, Ukleja M, Rusch. C., Managing the Millennials : Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce., John Wiley & Sons, Inc.,2010.
5. Gravet L. Throckmorton R., BRIDGING THE GENERATION GAP : How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More.,Career Press, 2007
6. DelCampo R.G., Haggerty L.A., Haney M.J., and Knippel L.A., : Managing the Multi-Generational Workforce: from the GI generation to the Millennials.,Gower Publishing Limited, 2011
7. BKN., Buku Statistik ASN 2021
8. Bursch, D. 2014. Managing the Multigenerational Workplace
9. <https://www.mindtools.com/pages/article/multigenerational-workplace.htm>, diakses Desember 2021
10. <https://hbr.org/2013/10/three-things-that-actually-motivate-employees>, diakses Desember 2021