

PENGELOLAAN SDM DALAM ORGANISASI MULTIGENERASI

Alvina Damayantie¹, Zahra Aurela Lunanda², Yokhebed Kenanya Steffa³
Manajemen, Fakultas Humaniora Dan Bisnis, Universitas Pembangunan Jaya
Email : vinasaa27@gmail.com¹, zahraaurela2000@gmail.com²,
yokhebed.kenanyasteffa@student.upj.ac.id³

ABSTRAK

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam kesuksesan organisasi, terutama dalam konteks dunia kerja yang multigenerasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi pengelolaan SDM yang efektif dalam menjembatani perbedaan antar generasi di lingkungan kerja. Empat kelompok generasi yang berinteraksi saat ini—Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z—memiliki karakteristik, nilai, dan harapan yang berbeda, yang dapat menimbulkan tantangan dalam kolaborasi. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka, penelitian ini mengeksplorasi tantangan dan peluang dalam manajemen SDM multigenerasi, serta mengusulkan strategi inklusif yang mencakup pengelolaan komunikasi, pembelajaran, motivasi, dan kolaborasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kebijakan SDM yang adaptif dan fleksibel sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi praktisi HR untuk mengoptimalkan pengelolaan SDM di era multigenerasi.

Kata Kunci : Generasi, Multigenerasi, Manajemen, Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

Human resources (HR) are a key element in the success of organizations, especially within the context of a multigenerational workforce. This study aims to identify effective HR management strategies to bridge the generational differences present in the workplace. The four generational groups currently interacting—Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z—exhibit distinct characteristics, values, and expectations that can create challenges in collaboration. Using a qualitative approach with a literature review method, this research explores the challenges and opportunities in multigenerational HR management while proposing inclusive strategies that encompass communication, learning, motivation, and collaboration management. The findings indicate that implementing adaptive and flexible HR policies is crucial for fostering a productive and harmonious work environment.

Article History

Received: November 2024
Reviewed: November 2024
Published: November 2024

Plagiarism Checker No 223
DOI : Prefix DOI :
10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author
Publish by : Musytari



This work is licensed under
a [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[Attribution-](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

This study provides valuable insights for HR practitioners to optimize HR management in the multigenerational era.

Keywords : *Generation, Multigeneration, Management, Human Resource*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia telah menjadi salah satu sumber daya terpenting organisasi dari waktu ke waktu. Di samping itu perubahan zaman telah membawa perubahan besar pada dunia kerja. Tanaga kerja abad 21 kini menghadapi paradigma baru dengan keberadaan empat kelompok generasi yang bekerja sama dalam satu perusahaan. Kelompok generasi adalah individu yang lahir dalam rentang tahun berurutan yang memiliki karakteristik berbeda di tiap kelompoknya (Galss, 2007) perbedaan karakteristik ini dipengaruhi oleh kondisi sosial, ekonomi, dan kehidupan politik yang dialami kelompok tersebut (Benson, 2018).

Keempat generasi yang memenuhi dunia kerja saat ini adalah Baby Boomers (lahir pada 1946-1964) yang dicirikan sebagai pekerja keras dan optimis, Generasi X (lahir pada 1965-1979), yang diyakini sebagai generasi yang memprioritaskan keseimbangan antara hidup dan pekerjaan, Generasi Y atau Millenials (lahir pada 1980-1994) dianggap sebagai kelompok yang memanfaatkan teknologi lebih sering dibandingkan 2 generasi sebelumnya dan memprioritaskan pekerjaan yang bermakna, dan Generasi Z (lahir pada 1995-2010) sebagai kelompok terbaru dalam dunia kerja memiliki ciri kreatif, fleksibel, mengedepankan hubungan sosial dalam pekerjaan untuk mendukung kesejahteraan karaywana dai perusahaan (Lub et al., 2012; Mahmoud et al., 2020; Park & Gursoy, 2012; Bekesiene 2020).

Perbedaan generasi membawa tantang baru bagi organisasi khususnya bagi Departemen Sumber Daya Manusia (HR) yang bertanggungjawab dalam mengelola sumber daya manusia mulai dari proses perencanaan SDM agar sesuai dengan kebutuhan organisasi, hingga tahap rekrutemen dan seleksi calon anggota (Arifin, 2022). Menghadapi hal ini organisasi harus mampu beradaptasi dengan nilai-nilai dan harapan yang beragam dalam dunia kerja multigenerasi agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang menginspirasi, memotivasi, sehat, dan produktif dengan tetap mempertahankan nilai-nilai inti organisasi (Savino, 2017). Perbedaan kelompok generasi juga mengharuskan pemimpin untuk meninjau kebijakan dan prosedur organisasi secara keseluruhan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, selain itu pemimpin juga harus mampu melibatkan semua generasi dapat menjalankan peraturan yang ada (Al-Asfour & Lettau, 2014).

Perkembangan teknologi dan globalisasi juga menjadi faktor yang mempercepat perubahan dalam dunia kerja. Saat ini karyawan dihadapkan pada tuntutan untuk beradaptasi dengan teknologi serta pola kerja yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Dengan adanya teknologi digital, organisasi harus mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang dapat memenuhi tuntutan generasi muda seperti Generasi Y dan Z yang cenderung mengharapkan keterbukaan, kolaborasi, dan penggunaan teknologi yang mendukung efisiensi dan kemudahan di tempat kerja (Chillakuri, 2020).

Dengan tantangan yang ada, pengelolaan SDM di era multigenerasi memerlukan pemahaman yang lebih baik tentang masalah ini. Pendekatan *one-size-fits-all* tidak lagi relevan

untuk diterapkan dalam dunia kerja yang multigenerasi. Organisasi kini dituntut mampu merancang kebijakan SDM yang fleksibel, adaptif, dan inklusif bagi seluruh generasi yang bekerja di dalamnya. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan dalam memberikan wawasan mengenai bagaimana strategi pengelolaan SDM yang dapat menjembatani perbedaan antar generasi sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, sehat, dan produktif.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen dapat diartikan sebagai proses mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Daft (2020) menjelaskan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya yang dimiliki. Kedua definisi ini menekankan pentingnya koordinasi dan perencanaan dalam manajemen untuk memastikan tujuan organisasi tercapai.

Noe et al. (2021) mendefinisikan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai individu yang bekerja di sebuah organisasi, membawa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang mempengaruhi produktivitas perusahaan. SDM adalah elemen terpenting yang mempengaruhi keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang organisasi melalui pengelolaan keahlian dan kompetensi karyawan (Snell & Bohlander, 2019).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah fungsi strategis yang berperan dalam memaksimalkan kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa MSDM meliputi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, dan pengelolaan kinerja karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Selain itu, Boxall dan Purcell (2016) menekankan pentingnya strategi MSDM yang holistik, yang menghubungkan antara kebutuhan organisasi dengan kesejahteraan dan pengembangan karyawan. Dengan strategi yang tepat, MSDM dapat membantu organisasi menghadapi tantangan perubahan lingkungan kerja, terutama dalam organisasi multigenerasi yang memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda.

4 Kelompok Generasi di Dunia Kerja

Baby Boomers

Baby Boomers adalah generasi yang lahir setelah Perang Dunia II yakni antara tahun 1946-1964. Secara karakteristik, generasi Baby Boomer dikenal sebagai generasi pekerja keras dengan nilai-nilai tradisional yang kuat, berorientasi pada hasil, dan sangat kompetitif. Mereka tumbuh dalam era pasca-perang yang penuh optimisme dan percaya pada stabilitas pekerjaan serta pentingnya pengembangan karier jangka panjang (Jones & Brown, 2022). Perbedaan signifikan generasi baby boomers dengan lainnya terletak pada keterampilan digital yang dapat mempengaruhi partisipasi mereka dalam pekerjaan modern. Sehingga diperlukan pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang inklusif, seperti program mentoring lintas generasi, untuk menjaga kelangsungan produktivitas organisasi ketika generasi baby boomers memasuki masa pensiun di organisasi.

Generasi X

Generasi X adalah kelompok generasi yang lahir pada rentang tahun 1965-1979. Generasi ini sering disebut sebagai generasi "sandwich" karena berada di antara dua generasi besar, yakni baby boomers dan milenial. Selama masa hidupnya, generasi ini mengalami perubahan sosial, politik, dan teknologi yang sangat pesat. Mereka tumbuh pada masa transisi besar, termasuk perkembangan teknologi, perubahan dalam struktur keluarga, serta meningkatnya individualisme (Twenge, 2023).

Generasi X tumbuh di era ekonomi yang lebih sulit dibandingkan generasi sebelumnya. Ketidakstabilan ekonomi dan resesi global pada tahun 1970-an dan 1980-an, mempengaruhi cara pandang generasi ini terhadap pekerjaan dan karier. Berbeda dengan baby boomers, Generasi X cenderung lebih pragmatis dan menghindari loyalitas jangka panjang terhadap perusahaan (Abrams, 2023). Lebih lanjut menurut penelitian Schawbel (2023) Generasi X dinilai lebih mandiri dan sering mencari fleksibilitas dalam pekerjaan serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Generasi Y (Millenials)

Generasi Y, juga dikenal sebagai millenials, adalah kelompok yang lahir antara tahun 1980-1994. Generasi ini tumbuh di tengah perkembangan teknologi yang pesat, peralihan dari media analog ke digital, serta globalisasi yang semakin menguat (Williams et al., 2023). Pengaruh teknologi pada kehidupan milenial sangat kuat, terutama dalam hal komunikasi, konsumsi informasi, hingga partisipasi di dunia kerja.

Pada konteks pekerjaan, milenial memiliki pandangan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung mencari keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta menghargai fleksibilitas dalam jam kerja (Anderson & Rainie, 2022). Generasi ini tidak mengutamakan loyalitas terhadap satu perusahaan, melainkan cenderung mencari peluang yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka, seperti kesempatan untuk berkembang, budaya kerja yang inklusif, dan dampak sosial positif dari pekerjaan mereka (Smith, 2023). Hal ini mencerminkan pentingnya aspek kebermaknaan dalam karier bagi milenial, yang berbeda dari generasi X yang lebih berfokus pada stabilitas ekonomi dan jangka panjang.

Generasi Z

Generasi Z adalah kelompok yang lahir antara tahun 1995-2010. Generasi ini dibesarkan di era digital yang lebih maju daripada generasi sebelumnya, sehingga mereka sering disebut sebagai generasi pertama yang sepenuhnya "*digital native*" (Prensky, 2022). Berbeda dengan generasi milenial yang lebih terfokus pada individualisme, Generasi Z lebih mementingkan keaslian dan keterlibatan sosial. Studi oleh Twenge (2023) menunjukkan bahwa Generasi Z lebih peduli terhadap isu-isu global seperti perubahan iklim, kesetaraan gender, dan hak-hak LGBTQ+, serta lebih terlibat dalam aktivisme sosial melalui media digital. Generasi ini juga lebih menghargai inklusivitas, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan sehari-hari.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka untuk menjawab tujuan penelitian. Metode studi pustaka memungkinkan peneliti untuk menelaah

berbagai literatur seperti jurnal ilmiah, situs resmi dan buku yang relevan serta kredibel, untuk membahas teori, konsep, dan praktik terkait pengelolaan SDM dalam organisasi multigenerasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah diterbitkan sebelumnya. Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan teknik analisis konten. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, tema, dan kategori utama dari literatur yang dianalisis untuk kemudian disusun kesimpulan yang komprehensif mengenai pengelolaan SDM dalam organisasi multigenerasi. Analisis proses dilakukan dengan cara mengkaji dan membandingkan hasil penelitian yang relevan untuk mendapatkan gambaran yang utuh tentang tantangan dan strategi yang digunakan oleh organisasi dalam mengelola karyawan dari berbagai generasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Manajemen SDM untuk Menjembatani Kesenjangan Antar Generasi

Keberagaman generasi dalam lingkungan kerja menciptakan tantangan dan peluang bagi organisasi untuk menciptakan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang inklusif. Kesenjangan antara generasi, baik dari segi nilai, preferensi, maupun gaya kerja, memerlukan pendekatan yang fleksibel dan berfokus pada kolaborasi. Organisasi yang berhasil menjembatani kesenjangan antar generasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana setiap generasi merasa dihargai dan mampu memberikan kontribusi maksimal.

Pengelolaan Komunikasi Multisaluran

Salah satu tantangan utama dalam manajemen SDM multigenerasi adalah perbedaan preferensi komunikasi. Baby Boomers, yang lahir sebelum era digital, cenderung lebih menyukai komunikasi tatap muka dan formal (Gursoy et al., 2013). Sementara itu, Generasi X dan Generasi Y lebih fleksibel dalam menggunakan komunikasi elektronik seperti email dan rapat virtual, sedangkan Generasi Z lebih mengutamakan komunikasi instan dan singkat melalui platform seperti pesan instan dan media sosial (Twenge, 2017).

Strategi yang dapat digunakan untuk menjembatani kesenjangan ini adalah penerapan komunikasi multisaluran. Organisasi perlu menyediakan berbagai saluran komunikasi yang sesuai dengan preferensi setiap generasi. Misalnya, pelatihan dan rapat tatap muka dapat lebih ditekankan untuk Baby Boomers, sementara diskusi online dan kolaborasi digital lebih difokuskan untuk Generasi Y dan Z. Dengan pendekatan ini, setiap generasi memiliki cara komunikasi yang sesuai dengan preferensinya, tanpa merasa diabaikan (Sessa et al., 2007).

Pengelolaan Pembelajaran dan Pengembangan Keterampilan

Perbedaan dalam pengalaman hidup dan ekspektasi terhadap pembelajaran juga menjadi tantangan antar generasi. Baby Boomers biasanya lebih nyaman dengan pembelajaran yang berbasis pengalaman dan instruksi formal, sementara Generasi X cenderung mengutamakan pelatihan yang praktis dan berbasis hasil (Schroth, 2019). Di sisi lain Generasi Y lebih menyukai pelatihan yang interaktif dan berbasis teknologi, dan Generasi Z menuntut pembelajaran yang fleksibel serta didukung teknologi digital seperti e-learning (Dimock, 2019).

Strategi yang dapat diimplementasikan organisasi dalam hal ini adalah program pembelajaran berbasis teknologi yang adaptif. Organisasi dapat menyediakan platform

pembelajaran daring yang dapat disesuaikan dengan gaya belajar masing-masing generasi, sehingga semua karyawan dapat mengakses materi yang relevan dengan cara yang sesuai dengan preferensi mereka. Dengan demikian, setiap generasi dapat belajar secara efisien dan produktif, tanpa adanya hambatan terkait perbedaan metode pembelajaran (García & Franco, 2023). Cara ini juga dapat membantu generasi *baby boomers* agar dapat beradaptasi dengan teknologi saat ini.

Pengelolaan Motivasi dan Penghargaan

Perbedaan nilai dan prioritas antar generasi juga terlihat dalam hal motivasi dan ekspektasi terhadap penghargaan. Baby Boomers lebih menghargai stabilitas dan pengakuan formal, seperti penghargaan berupa promosi atau bonus (Gursoy et al., 2013). Sebaliknya, Generasi X dan Y lebih termotivasi oleh fleksibilitas kerja, pengembangan karier, dan kesempatan untuk menjalani keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Sementara itu Generasi Z sebagai kelompok baru dalam dunia kerja, lebih menghargai kebermaknaan pekerjaan dan kontribusi sosial perusahaan (Robinson, 2023).

Untuk menjembatani kesenjangan ini, strategi yang dapat diterapkan adalah pendekatan penghargaan yang bersifat personalisasi. Organisasi dapat menawarkan berbagai jenis penghargaan yang sesuai dengan preferensi tiap generasi, misalnya, penghargaan berbasis prestasi untuk Baby Boomers dan Generasi X, sementara Generasi Y dan Z lebih dihargai melalui fleksibilitas kerja dan kesempatan berkontribusi dalam proyek sosial yang berdampak. Dengan demikian, motivasi setiap generasi dapat terpenuhi sesuai dengan preferensinya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Schroeder, 2023).

Pengelolaan Kolaborasi Antar Generasi

Menciptakan budaya kolaborasi antar generasi sangat penting untuk memaksimalkan potensi masing-masing karyawan. Memiliki 4 kelompok generasi dalam satu organisasi juga dapat memberikan kesempatan untuk belajar dari satu sama lain. Baby Boomers misalnya memiliki pengalaman yang kaya dan wawasan strategis, sementara Generasi X cenderung memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan mengimplementasikan ide-ide baru dengan lebih fleksibel. Di sisi lain Generasi Y memiliki inovasi dan keterampilan dalam penggunaan teknologi, dan Generasi Z dikenal dengan kreativitas serta kemampuan multitasking dalam lingkungan digital.

Berdasarkan kemampuan yang dimiliki keempat kelompok generasi di atas maka strategi yang dapat diterapkan untuk menjembatani kesenjangan ini adalah mengadakan program mentorship lintas generasi, di mana karyawan senior dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan karyawan yang lebih muda, dan sebaliknya, karyawan yang lebih muda dapat membantu senior dalam adopsi teknologi atau memberikan perspektif baru tentang tren terbaru di industri. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat transfer pengetahuan, tetapi juga meningkatkan kohesi tim dan saling menghargai antar generasi (Kane, 2023). Untuk mencapai hal tersebut, setiap kelompok generasi harus dilibatkan dalam proses pembelajaran. Douglas et al (2015) mengungkapkan bahwa tim kerja yang saling percaya, mampu berkomunikasi, berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan menyetujui ketentuan perjanjian organisasi

cenderung mampu mengatasi rasa takut terhadap konflik dan akan lebih leluasa mengungkapkan pendapat serta mendiskusikan ide-ide baru.

Fleksibilitas Kerja dan Keseimbangan Kehidupan

Salah satu perbedaan mendasar antar generasi adalah pandangan mereka terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Baby Boomers biasanya terbiasa dengan jam kerja yang panjang dan loyalitas tinggi kepada perusahaan, sedangkan Generasi X dan Y lebih mementingkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dan Generasi Z menuntut lebih banyak fleksibilitas, baik dalam hal lokasi maupun jam kerja, karena mereka terbiasa dengan lingkungan kerja yang dinamis dan digital (Anderson & Rainie, 2023).

Untuk menjembatani perbedaan ini, organisasi perlu menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel, termasuk kerja jarak jauh dan jam kerja yang dapat diatur sesuai kebutuhan. Dengan menawarkan opsi fleksibilitas yang berbeda, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja di semua generasi, sambil menjaga produktivitas tetap tinggi (Reed, 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi multigenerasi memerlukan strategi yang dapat mengakomodasi perbedaan karakteristik, nilai, dan harapan di antara empat generasi utama yang bekerja dalam satu perusahaan yakni Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (Millennials), dan Generasi Z. Setiap generasi memiliki preferensi yang berbeda dalam hal komunikasi, pelatihan, motivasi, dan keseimbangan kerja, yang semuanya dipengaruhi oleh pengalaman sosial, politik, dan ekonomi yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif perlu merancang kebijakan SDM yang fleksibel dan adaptif untuk menjembatani perbedaan ini. Strategi manajemen yang efektif meliputi pendekatan komunikasi multichannel, program pelatihan berbasis teknologi, penghargaan yang dipersonalisasi, serta kolaborasi antar generasi melalui mentorship lintas generasi. Dengan strategi tersebut, kesenjangan antar generasi dapat dikurangi, dan organisasi dapat memanfaatkan kelebihan yang dimiliki setiap generasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam menghadapi tantangan multigenerasi, maka organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih proaktif dalam mengelola karyawan dari berbagai generasi dengan meninjau ulang kebijakan SDM mereka secara menyeluruh. Salah satu langkah yang disarankan adalah menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang mendukung keseimbangan hidup-kerja, terutama untuk Generasi X, Y, dan Z, yang lebih menghargai fleksibilitas dan teknologi dalam pekerjaan mereka. Selain itu, organisasi perlu meningkatkan keterlibatan teknologi dalam proses komunikasi dan pelatihan guna mengakomodasi kebutuhan Generasi Y dan Z yang lebih melek teknologi. Pelatihan kepemimpinan lintas generasi juga sangat disarankan, di mana pemimpin perlu diberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang perbedaan generasi untuk membangun tim yang lebih inklusif dan kolaboratif. Terakhir, organisasi perlu terus memantau perkembangan karakteristik generasi yang terus berubah, agar kebijakan SDM dapat tetap relevan dan responsif terhadap dinamika dunia kerja modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for Leadership Styles for Multigenerational Workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11, 58-69.
- Anderson, M., & Rainie, L. (2023). How Generation Z Engages with the World Through Technology. *Journal of Digital Behavior*, 57(2), 123-141.
- Arifin, A.L. (2022). Peran Departemen Sumber Daya Manusia dalam Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi Untuk Mendapatkan SDM Unggul. *Efektor*, 9(2), 272-285.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- Dimock, M. (2019). *Defining Generations: Understanding Generation Z's Distinctive Traits*. Pew Research Center.
- Douglas, M., Howell, T., Nelson, E., Pilkington, L., & Salinas, I. (2015). Improve the function of multigenerational teams. *Nursing Management*, 46(1), 11-13.
- Cushing, G.M. (2019). Multi-Generational Workforce Strategies for 21st Century Managers. *Disertation*. Southeastern University: Doctor of Education.
- García, A., & Franco, L. (2023). The Future of Education: How Generation Z Learns in a Digital World. *Journal of Educational Technology*, 60(4), 212-229.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2013). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Kane, S. (2023). Generation Z and the Workplace: Prioritizing Flexibility and Inclusion. *Human Resource Development Quarterly*, 38(3), 312-330.
- Robinson, T. (2023). Social Responsibility and Generation Z: How Brands Can Connect With Values-Driven Consumers. *Marketing Insights*, 47(3), 198-214.
- Schroeder, P. (2023). Media Habits of Generation Z: How They Communicate and Consume Content. *Journal of Communication Studies*, 61(3), 225-242.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-23.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). *Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Snell, R., Yi, Z., & Chak, AlmazM. K. (2013). Representational predicaments for employees: Their impact on perceptions of supervisors' individualized consideration and on employee job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 24(8),
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.