

**TANTANGAN PERUSAHAAN MENGELOLA PERBEDAAN GENERASI KARYAWAN****Susi Adiaty**

Institut Bisnis Nusantara

adiawatysusi@gmail.com

**ABSTRAK**

*Pada dekade terakhir ini perusahaan menghadapi komposisi tenaga kerja yang berbeda secara usia berdasarkan generasinya yang harus dimenej perusahaan agar memiliki kinerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Bila kita melihat rentang penduduk usia kerja yang cukup lebar, merupakan tantangan bagi perusahaan saat ini untuk mengelola dinamika multigenerational dalam lingkungan kerja. Generasi adalah sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan tahun kelahiran, umur, lokasi, dan kejadian – kejadian dalam kehidupan kelompok individu tersebut yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka. Terdapat tiga generasi yang saat ini dikelola perusahaan sebagai karyawan, yaitu : Baby Boomers (1945-1964), generasi X (1965-1981) dan generasi Y (1982-2000). Terdapat perbedaan karakteristik dari tiga generasi tersebut : perbedaan dalam Sikap terhadap pekerjaan, Sikap terhadap peraturan/otoritas, sikap terhadap penghargaan, Kecenderungan mempelajari soft skill, Kecenderungan mempelajari hard skill, sikap terhadap Umpan balik dan supervise, Sikap pada pemberi kerja, Keseimbangan kehidupan/kerja sikap terhadap Faktor kesuksesan, sikap terhadap Prioritas pengembangan serta sikap terhadap kecenderungan pada gaya kepemimpinan. perusahaan juga perlu menaruh perhatian kepada generasi yang paling muda dalam dunia kerja yaitu generasi Y yang disebut juga sebagai generasi Millennial yang memandang bekerja bukan hanya sekedar menerima gaji tetapi memiliki tujuan mengejar yang dicita-citakan, tidak hanya sekedar mengejar kepuasan kerja tetapi lebih mengejar pengembangan dirinya. Begitu juga sikap mereka terhadap atasan yang tidak suka melihat atasan hanya sekedar memberikan perintah kerja dan menginginkan sesuatu yang sifatnya on going conservation.*

Keywords : Generasi, Generasi Karakteristik generasi , Generasi Millenials

**Pendahuluan**

Berdasarkan Undang Undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat. Penduduk usia kerja adalah penduduk usia 15-64 tahun yang melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa. Pada dekade terakhir ini perusahaan menghadapi komposisi tenaga kerja yang berbeda secara usia berdasarkan generasinya yang harus dimenej perusahaan agar memiliki kinerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Bila kita melihat rentang penduduk usia kerja yang cukup lebar, merupakan tantangan bagi perusahaan saat ini untuk mengelola dinamika multigenerational dalam lingkungan kerja (Kapoor & Solomon, 2011). Menurut data BPS tahun 2016, total jumlah angkatan kerja di Indonesia yang mencapai lebih dari 160 juta orang, sebanyak 4% di antaranya adalah generasi milenial yaitu 62,5 juta orang, populasi generasi X berjumlah 69 juta orang dan jumlah generasi Baby Boomers berjumlah 28 juta orang. Populasi generasi Y dalam perusahaan saat ini sudah mencapai 50%-75%. Artinya, maka banyak dari perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan para pekerja (Luntungan,2014). Setiap generasi memiliki karakteristik perilaku dalam bekerja yang berbeda-beda.

Bukti menunjukkan bahwa ada perbedaan nyata dalam harapan dan motivator melintasi generasi ini. Penelitian dari Kratz (2013) menunjukkan potensi proporsi generasi Y yang semakin meningkat di masa depan. Pada tahun 2014 generasi Y memiliki proporsi 36% di dunia kerja. Selanjutnya, pada tahun 2020 kemungkinan 46% generasi Y mendominasi dunia kerja. Glass (2007) menemukan bahwa Generasi X dan Generasi Y memiliki pandangan yang sama sekali berbeda tentang dunia kerja dari pada generasi *baby boomer* tradisional.

Pada tahun 2014 generasi Y memiliki proporsi 36% di dunia kerja. Selanjutnya, pada tahun 2020 kemungkinan 46% generasi Y mendominasi dunia kerja. Glass (2007) menemukan bahwa Generasi X dan Generasi Y memiliki pandangan yang sama sekali berbeda tentang dunia kerja dari pada generasi *babyboomer* tradisional. Hal ini sejalan dengan penelitian Hail penelitian Nindyawati (2017) bahwa perusahaan yang memiliki karyawan terdiri dari gen X dan gen Y hendaknya mulai mengkaji terkait dengan hal-hal yang mampu

menjaga karyawan untuk tetap *retain* di perusahaan. Hal ini dikarenakan berkaitan dengan keberlangsungan dari perusahaan itu sendiri. Bila angka turnover meningkat sebagai akibat dari karyawan yang disloyal, maka perusahaan akan mengalami kesulitan untuk melakukan regenerasi atau suksesi pimpinan dalam perusahaan tersebut. Merupakan suatu tantangan bagi perusahaan yang saat ini memiliki karyawan yang berasal dari tiga generasi yaitu : *baby boomer*, generasi X dan generasi Y dalam mengelola dan mengarahkan ketiga generasi tersebut untuk tetap memiliki komitmen dan menunjukkan kinerja sesuai yang diinginkan perusahaan.

### Metode

Metode dalam tulisan ini adalah tinjauan literatur yang dirancang untuk mengevaluasi berbagai jenis artikel penelitian dan penelitian yang berkaitan dengan topik yang dipertanyakan dalam penulisan. Literatur yang ditinjau merupakan jurnal-jurnal yang berkaitan dengan topik tulisan. Untuk memperkaya evaluasi juga disertakan tinjauan terhadap beberapa buku untuk menyangkut pendapat yang dikeluarkan beberapa ahli sesuai dengan topik penulisan.

### Pembahasan

Pengertian generasi telah dikemukakan oleh para peneliti dalam berbagai publikasi ilmiah. Nilai-nilai generasi pertama kali diteliti dan diungkapkan oleh Mannheim tahun 1952 yang menelaah tulisan-tulisan dalam bidang sosiologi tahun 1920 sampai 1930. Berdasarkan hasil penelitiannya, Mannheim (1952), bahwa generasi adalah sekelompok konstruksi sosial di mana di dalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama. Individu yang menjadi bagian dari satu generasi, adalah mereka yang memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentang waktu 20 tahun dan berada dalam dimensi sosial dan dimensi sejarah yang sama.

Selanjutnya Kupperdschmidt (2000) mendefinisikan generasi "*A generation can be defined as an identifiable group that shares birth years, age location and significant life events at critical developmental stages*". Pendapat Kupperdschmidt melengkapi pendapat Mannheim yaitu dengan menambahkan bahwa peristiwa-peristiwa penting yang dialami oleh sekelompok individu tersebut terjadi pada masa-masa kritis perkembangan hidupnya. Constanza et. Al (2012) memberikan penjelasan bahwa masa kritis dalam perkembangan hidup seseorang terjadi pada akhir masa kanak-kanak, remaja dan awal kedewasaan. Penjelasan tersebut dingkapkan oleh Constanza et.al dalam sebuah definisi : "*a generation is defined as a group of individuals, who are roughly the same age, and who experience and are influenced by the same set of significant historical event during key developmental periode in their lives, typically late childhood, adolescence, and early adulthood.*"

Terdapat perbedaan dari para peneliti mengenai tahun kelahiran untuk membedakan generasi, namun sebagian besar setuju bahwa terdapat empat generasi karyawan secara umum, yaitu : Veteran (1925-1944), *Baby Boomers* (1945-1964), generasi X (1965-1981) dan generasi Y (1982-2000) (Hart, 2006; Howe et al, 2000; Yu dan Miller, 2003; Wong, 2008). Kelompok generasi yang saat ini aktif bekerja adalah generasi *baby boomers*, generasi X dan generasi Y.

Hansen dan Leuty (2012), istilah generasi biasanya merujuk pada kelompok individu (karyawan) yang berbagai pengalaman kerja umum atau pengalaman hidup. Kehadiran empat generasi berbeda yang bekerja hari ini : *Babyboomer*, Generasi X, Generasi Y dan Generasi Z. Bukti menunjukkan bahwa ada perbedaan nyata dalam harapan dan motivator melintasi generasi ini. Penelitian dari Kratz (2013) menunjukkan potensi proporsi generasi Y yang semakin meningkat di masa depan. Dalam literatur tentang perbedaan generasi digunakan kriteria yang umum dan bisa diterima secara luas di berbagai wilayah, dalam hal ini kriteria yang dipakai adalah tahun kelahiran dan peristiwa-peristiwa yang terjadi secara global (Twenge, 2010). Penelitian Bencsik, Csikos dan Juhez (2016) menunjukkan terdapat 6 kelompok generasi berdasarkan tahun kelahiran seperti pada tabel berikut:

Tabel 1

Perbedaan Generasi

Tahun Kelahiran	Nama Generasi
1925 - 1946	<i>Veteran Generation</i>
1946 - 1960	<i>Baby boom generation</i>
1960 - 1980	<i>X Generation</i>

1980 - 1995	<i>Y Generation</i>
1995 - 2010	<i>Z Generation</i>
2010 +	<i>Alfa Generation</i>

Howe dan Strauss (2007) juga menyatakan bahwa setiap kelompok generasi mengalami peristiwa kehidupan yang mendasar dan membentuk kepribadian, nilai-nilai kerja yang diyakini. Yanuar dalam tulisannya Theoretical Review meringkas pendapat perbedaan generasi dari beberapa ahli seperti pada tabel 2 berikut:

Tabel 2  
Pengelompokan Generasi

Sumber			Label		
Tapscott (1998)	-	Baby Boom Generation (1946-1964)	Generation X (1965-1975)	Digital Generation (1976-2000)	-
Howe & Strauss (2000)	Silent Generation (1925-1943)	Boom Generation (1943-1960)	13th Generation (1961-1981)	Millennial Generation (1982-2000)	-
Zemke et al (2000)	Veterans (1922-1943)	Baby Boomers (1943-1960)	Gen-Xers (1960-1980)	Nexters (1980-1999)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Traditionalist (1900-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Generation Y (1981-1999)	-
Martin & Tulgan (2002)	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation X (1965-1977)	Millenials (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Matures (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Gen-Y/NetGen (1981-1995)	Post Millenials (1995-present)

Sumber : Yanuar Surya Putra, 2016

Ringkasan dari persamaan dan perbedaan antar generasi yang berdampak pada kerja sama dalam tim dikemukakan Anantatmula (2012) pada table 2.1. di bawah ini

Tabel 2.1.  
Perbandingan Karakter dan Peristiwa Penting antar Generasi

	GENERASI			
	Veteran	BB	GenX	GenY
Periode	1925-1944	1945-1964	1965-1981	1982-2000
Istilah	Tradisional; mature; silent generation	Boomers	Post boomers' Baby buster	Millenials; nexter; megeneration
Peristiwa Utama	Depresi besar; perang dunia kedua	Perang dingin; kemakmuran	Hak asasi manusia; persamaan hak wanita	Perang Iraq dan teluk; jatuhnya komunis; revolusi internet
Ciri di dunia kerja	Etos kerja tinggi, respek menghargai otoritas	Berorientasi tim, optimis, loyal, pekerja keras	Praktism pesimis, mengejar keseimbangan hidup, independent, cepat beradaptasi	Ambisius, multi tasking, percaya diri independent
Gaya kepemimpinan	Mileter, rantai komando	Memepengaruhi; monitoring	Praktis, berorientasi tujuan	Fleksibel

motivasi	Penghargaan atas pengalaman, ketekunan, kesetiaan	Kemampuan, bonus, insentif, kontribusi	Insentif liburan	Jabatan, uang, kebutuhan persetujuan social rendah
Gaya belajar	Ruang kelas, on the job training	Ruang kelas, penguasaan instruktur	Penggunaan teknologi, mentor	Berfikir kreatif, visual

Sumber : Anantatmula, 2012

Tabel di atas menjelaskan bahwa generasi baby boomers, X dan Y berbeda dalam hal tuntutan, harapan, nilai-nilai dan cara kerja. Selain itu juga dapat dilihat bahwa bagi generasi X dan Y orientasi tujuan dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan dan niat untuk tetap menjadi bagian organisasi sementara baby boomers yang memperoleh kepuasan dari kecocokan hubungan. Dalam hal ini Smola dan Sutton (2002) berpendapat nilai kerja lebih dipengaruhi oleh pengalaman generasi daripada usia dan kedewasaan. Table tersebut juga menunjukkan bahwa generasi X dan Y independen, sementara *baby boomers* menikmati kekuasaan dan jabatan sebagai pengambilan keputusan otoritas.

Ju Chen dan Choi (2008) mengatakan bahwa nilai-nilai generasi dipelajari dalam dua kategori, yaitu :

1. Sifat yang meliputi formasi tahun, gaya, pandangan pada uang, waktu luang dan teknologi
2. Pandangan pada pekerjaan yang meliputi karir, pengakuan dan penghargaan, kepemimpinan dan otoritas

Tolbize (2008), terdapat dua pandangan dalam menilai generasi di tempat kerja yaitu:

1. Asumsi bahwa peristiwa-peristiwa yang dialami bersama uang mempengaruhi nilai-nilai, reaksi dan perilaku setiap generasi
2. Asumsi bahwa meskipun terdapat variasi dalam siklus hidup atau tahapan dalam karier mereka bisa saja menjadi "generic" terhadap apa yang mereka inginkan dari pekerjaan.

Selanjutnya beberapa hal yang menjadi dasar dalam membedakan nilai-nilai generasi dapat dilihat dari sikap terhadap pekerjaan, loyalitas pada pemberi kerja, sikap dan penghargaan pada otoritas, gaya dan kebutuhan belajar, kecenderungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dan sikap pada supervisor (Rina, 2017).

Kriteria yang menggambarkan karakteristik lintas generasi diungkapkan oleh Tolbize (2008), seperti pada tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2  
Karakteristik Karyawan lintas generasi

No	Karakteristik	BB	Gen X	GenY
1.	Sikap terhadap pekerjaan	workaholic	Bekerja sesuai kebutuhan	
2.	Sikap terhadap peraturan/otoritas	Sebagian merasa tidak nyaman berinteraksi dengan figure otoritas, 5% termasuk dalam otoritas	Nyaman dengan otoritas dan tidak tertekan ketika diintimidasi, menemukan interaksi yang lama dengan atasan	Percaya bahwa otoritas harus dihargai
3.	penghargaan	Hormat, penanganan khusus, menghargai pendapat mereka	Ingin dihargai, didengarkan, tidak mengharapkan penghormatan	Ingin dihargai, didengarkan, tidak mengharapkan penghormatan
4.	Kecenderungan mempelajari <i>soft skill</i>	On the job, diskusi kelompok, satu orang satu pelatih, belajar dalam kelas,	On the job, diskusi kelompok, satu orang satu pelatih, interaksi dengan teman dan umpan	On the job, interaksi umpan balik teman, kelompok diskusi, satu pelatih,

		interaksi dengan teman dan umpan balik	balik, penilaian dan umpan balik, kelompok diskusi	penilaian dan umpan balik
5.	Kecenderungan mempelajari <i>hard skill</i>	Belajar dikelas, on the job, buku kerja dan manual, membaca buku-buku, satu orang satu pelatih	On the job, belajar dikelas, buku kerja dan manual, membaca buku-buku, satu orang satu pelatih	On the job, belajar di kelas, buku kerja dan manual, membaca buku-buku, satu orang satu pelatih
6.	Umpan balik dan supervisi	Merasa terhina dengan umpan balik yang terus menerus	Segera dan berkesinambungan	Segera dan berkesinambungan
7.	Sikap pada pemberi kerja	Menghargai komitmen dan setia pada organisasi, sekitar 65% dari mereka yang diwawancarai ingin tinggal dengan organisasi mereka untuk menghabiskan sisa masa kerja mereka	Kurang setia kepada perusahaan dibanding generasi sebelumnya tetapi setiap pada orang, sekitar 40% dari mereka yang diwawancarai ingin tinggal dengan organisasi mereka untuk menghabiskan sisa masa kerja mereka	Komit dan loyal ketika didedikasikan pada ide, penyebab, sekitar 20% dari mereka yang diwawancarai ingin tinggal dengan organisasi mereka untuk menghabiskan sisa masa kerja mereka
8.	Keseimbangan kehidupan/kerja	Mengorbankan kehidupan pribadi untuk pekerjaan	Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan	Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan
9.	Factor kesuksesan	Menggunakan computer, mau belajar hal-hal baru, memiliki ketrampilan organisasi, deadline	Menggunakan computer, mau belajar hal-hal baru, berbicara jelas dan ringkas, memiliki ketrampilan organisasi, deadline	Gunakan computer, deadline, multitasking, bersedia belajar hal-hal baru, berbicara jelas dan ringkas
10.	Prioritas pengembangan	Pelatihan ketrampilan di bidang keahlian saya, kepemimpinan, pelatihan komputer	Pelatihan ketrampilan di bidang keahlian saya, kepemimpinan, membangun tim	Kepemimpinan, team building, pemecahan masalah, pelatihan pengambilan keputusan, ketrampilan di bidang keahlian saya
11.	Kecenderungan pada gaya kepemimpinan	Kredibel, dipercaya, berpandangan jauh ke depan	Kredibel, dipercaya, berpandangan jauh ke depan	Pendengar yang baik, dapat diandalkan, berdedikasi

Sumber : Tolbize, 2008

Gallup (2016) dalam buku profil generasi millennial menyatakan para *millenials* dalam bekerja memiliki karakteristik yang jauh berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, yang di antaranya:

1. Para *millenials* bekerja bukan hanya sekedar untuk menerima gaji tetapi juga untuk mengejar tujuan (sesuati yang sudah dicita-citakan sebelumnya)

2. *Millenials* tidak terlalu mengejar kepuasan kerja, namun yang lebih milenials inginkan adalah kemungkinan berkembangnya diri mereka ke dalam pekerjaan tersebut (mempelajari hal baru, skill baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil kesempatan untuk berkembang dan sebagainya)
3. *Millenials* tidak menginginkan atasan yang suka memerintah dan mengontrol
4. *Meillenials* tidak menginginkan review tahunan, milenials menginginkan *on going conservation*
5. *Millenials* tidak terpikir untuk memperbaiki kekurangannya, mileniasl lebih berfikir untuk mengembangkan kelebihanannya.
6. Bagi *Millenials*, pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja namun bekerja adalah bagian dari hidup mereka

Karakteristik khas dari generasi *Millenials* ini perlu dipahami perusahaan. Karena kesesuaian antara generasi *Millenials* dan generasi sebelumnya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja yang dapat mempercepat roda produksi dan memaksimalkan pencapaian sasaran perusahaan. Adanya perbedaan generasi dalam perusahaan dapat memungkinkan munculnya konflik yang bila tidak ditangani dengan baik dapat mengakibatkan tingginya laju turnover karyawan (Eagton, 2018). Faktanya sekitar 60% HR professional dari perusahaan besar melaporkan adanya konflik generasi (Eisner, 2004). Survey yang dilakukan oleh Delloitte Consulting LLP (LLP,2009) mendapatkan bahwa 48,9% karyawan *Millenials* yang tidak cukup puas dengan pekerjaannya berencana untuk keluar setelah 6 – 24 bulan bekerja.

### **Kesimpulan**

Tidak dapat dihindari oleh perusahaan bahwa pada saat ini dan beberapa tahun ke depan akan mengelola sumber daya manusia atau karyawan dengan latar belakang generasi yang berbeda. Untuk saat ini perusahaan mengelola tiga generasi yaitu baby boomer, generasi X. Perbedaan generasi tersebut berasal dari berbedanya tahun kelahiran dan peristiwa yang mereka alami bersama yang tentunya akan mempengaruhi dan menimbulkan perbedaan karakteristik masing-masing generasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja, produktivitas dan komitmennya terhadap perusahaan.

Perbedaan karakteristik dari tiga generasi tersebut, yang perlu menjadi perhatian perusahaan di antaranya: perbedaan dalam Sikap terhadap pekerjaan, Sikap terhadap peraturan/otoritas, sikap terhadap penghargaan, Kecenderungan mempelajari *soft skill*, Kecenderungan mempelajari *hard skill*, *sikap terhadap* Umpan balik dan supervise, Sikap pada pemberi kerja, Keseimbangan kehidupan/kerja sikap terhadap Faktor kesuksesan, sikap terhadap Prioritas pengembangan serta sikap terhadap kecenderungan pada gaya kepemimpinan. Disisi lain perusahaan juga perlu menaruh perhatian kepada generasi yang paling muda dalam dunia kerja yaitu generasi Y yang disebut juga sebagai generasi Millennial yang memandang bekerja bukan hanya sekedar menerima gaji tetapi memiliki tujuan mengejar yang dicita-citakan, tidak hanya sekedar mengejar kepuasan kerja tetapi lebih mengejar pengembangan dirinya. Begitu juga sikap mereka terhadap atasan yang tidak suka melihat atasan hanya sekedar memberikan perintah kerja dan menginginkan sesuatu yang sifatnya *on going conservation*.

### **Saran Future Research**

Tulisan ini sangat terbatas dalam cakupannya karena tidak menggunakan data empiris dan keterbatasan waktu untuk tinjauan literatur, Di harapkan tulisan ini akan menginspirasi lebih lanjut untuk melakukan penelitian dalam konteks lain dengan cakupan yang lebih luas sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam agar praktik kepemimpinan dapat berkembang di masa depan. Disisi lain juga perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam tentang pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan karakteristik generasi guna meningkatkan produktivitas dan kinerja sesuai pencapaian visi dan misi perusahaan ke depannya.

### **Daftar Pustaka**

Anantatmula VS, Shrivastav B. 2012. Evolution of project teams for generation Y worface. *International Journal of Managing Projects in Business* 51:9–26.

- Bencsik Andrea, Horváth-Csikós G abriella, Juhász Tímea, *Y and Z Generation at Workplaces, Journal of Competitiveness* Vol. 8, Issue 3, pp. 90 - 106, September 2016
- David P. Costanza • Jessica M. Badger, Rebecca L. Fraser, Jamie B. Severt, Paul A. Gade, *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis*, *Bus Psychol* (2012) 27:375–394, DOI 10.1007/s10869-012-9259-4
- Glass, A. (2007). *Understanding generational differences for competitive success*. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103
- Ju Chen, Po and Youngsoo Choi, (2008), *Generasi Differences In Work Values : A Study of Hospitality Management*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20 No 6
- Jo-Ida C. Hansen and Melanie E. Leuty, *Work Value Across Generation*, *Journal of Career Assessment*, 2012
- Kupperschmidt, B. R. (2000). *Multigenerational employees: Strategies for effective management*. *Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Kratz H. 2013. *Maximizing millennials: The who, how, and why of managing gen Y* [Tesis]. United States: University of North Carolina.
- Luntungan, IP. 2014. Strategi pengelolaan gen Y di industri perbankan. *Jurnal Manajemen Teknologi* 13(2).
- Nindyati Ayu Dewi, Pemaknaan Loyalitas Karyawan pada Generasi X dan Generasi Y, Studi pada karyawan di Indonesia, *Journal of Psychological Science and Profession (JPSP)* Vol 1, No. 1, Desember 2017
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 24(19), 276-322–24.
- Mulyanti Rina Yuni, keterikatan karyawan sebagai hasil dari proses interaksi gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi melalui nilai-nilai generasi (survey pada karyawan generasi BB, X, Y pada hotel berbintang tiga di prov jabar), Unpad, 2017
- Statistic gender tematik : Profil Generasi Milenial Indonesia, Kementrian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY:Quill William Morrow
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- The Deloitte Global Millennial Survey 2019, *Societal discord and technological transformation create a "generation disrupted"*
- Twenge, J. M. (2010). *A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes*. *Journal of Business Psychology*, 25, 201–210.
- Tolbize, Anick (2008), *Generational Differences in the Workplace*, Reseach and Training Center on Community Living, University of Minnesota, August 16, 2008
- 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.
- Yanuar Surya Putra, *Theoretical Review : Teori Perbedaan Generasi*, Among Makarti Vol.9 No.18, Desember 2016