

MENINGKATKAN KOLABORASI ANTAR GENERASI DI TEMPAT KERJA UNTUK PRODUKTIVITAS YANG LEBIH BAIK (KANTOR DESA JOMBANG)

Ima Rahmawati¹, Nugroho Edie Santoso^{2*}, Harmawan Teguh Saputra³
Universtas PGRI Argopuro Jember^{1,2,3}
mamaimarahmawati@gmail.com¹

ABSTRAK

Keberagaman generasi di tempat kerja modern menciptakan tantangan sekaligus peluang dalam membangun kolaborasi yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kondisi kolaborasi antar generasi di Kantor Desa Jombang, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kolaborasi tersebut, serta menganalisis peran teknologi dan strategi peningkatan kerja sama antar generasi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif-deskriptif dengan pendekatan survei dan wawancara mendalam. Responden terdiri dari 50 pegawai yang merepresentasikan Generasi X, Y, dan Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kolaborasi antar generasi berada pada kategori baik (rata-rata skor 3.8), namun masih terdapat tantangan komunikasi dan adaptasi teknologi. Penggunaan teknologi kolaboratif mendapat skor tertinggi (4.1), menandakan peran pentingnya dalam menjembatani generasi. Strategi yang dianggap efektif antara lain pelatihan lintas generasi, komunikasi terbuka, dan program mentoring. Penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan strategis yang komprehensif diperlukan untuk menciptakan sinergi antar generasi di lingkungan pemerintahan desa.

Kata Kunci: Kolaborasi Antar Generasi, Pelatihan Lintas Generasi, Teknologi Kolaboratif

ABSTRACT

Generational diversity in the modern workplace creates challenges as well as opportunities in building effective collaboration. This study aims to evaluate the conditions of intergenerational collaboration in the Jombang Village Office, identify factors that influence such collaboration, and analyze the role of technology and strategies for improving intergenerational collaboration in increasing work productivity. The research method used is quantitative-descriptive with a survey approach and in-depth interviews. Respondents consisted of 50 employees representing Generations X, Y, and Z. The results of the study indicate that the conditions of intergenerational collaboration are in the good category (average score of 3.8), but there are still challenges in communication and technology adaptation. The use of collaborative technology received the highest score (4.1), indicating its important role in bridging generations. Strategies that are considered effective include cross-generational training, open communication, and mentoring programs. This study confirms that a comprehensive strategic approach is needed to create synergy between generations in the village government environment.

Keywords: Intergenerational Collaboration, Cross-Generational Training, Collaborative Technology

PENDAHULUAN

Tempat kerja modern kini dihadapkan pada tantangan baru akibat keberagaman generasi yang bekerja bersama. Setiap generasi, mulai dari Baby Boomers hingga Generasi Z, memiliki karakteristik, nilai, dan preferensi yang berbeda. Baby Boomers sering dianggap sebagai pekerja yang loyal dan menghargai struktur organisasi, sementara Generasi X lebih fleksibel dan mandiri. Generasi Y atau Milenial dikenal dengan keterampilan digital dan orientasi pada kolaborasi, sedangkan Generasi Z cenderung adaptif terhadap teknologi terbaru dan mendukung keberlanjutan. Ketidaksiapan ini, bila tidak dikelola dengan baik, dapat

memunculkan konflik yang menghambat produktivitas. Sebaliknya, kolaborasi yang efektif mampu memadukan keahlian generasi senior dengan inovasi generasi muda, sehingga menciptakan sinergi yang meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Strategi seperti pelatihan lintas generasi, pengelolaan komunikasi, dan pemanfaatan teknologi kolaboratif menjadi solusi yang relevan untuk mengatasi tantangan ini.

Di Kantor Desa Jombang, perbedaan antar generasi terlihat jelas dalam cara kerja, pemanfaatan teknologi, dan komunikasi sehari-hari. Generasi yang lebih tua cenderung mengandalkan cara kerja manual dengan sedikit dukungan teknologi, sedangkan generasi muda lebih mengutamakan efisiensi melalui penggunaan teknologi kolaboratif seperti aplikasi manajemen proyek dan platform komunikasi digital. Meskipun teknologi telah mulai diperkenalkan, penggunaannya masih terbatas pada tugas-tugas tertentu, karena beberapa pegawai senior merasa kesulitan beradaptasi. Hal ini menunjukkan bahwa kolaborasi antar generasi di Kantor Desa Jombang belum sepenuhnya optimal.

Beberapa teori mendukung pentingnya kolaborasi antar generasi ini: (1) Menurut Twenge (2017), adaptasi teknologi oleh seluruh generasi dapat menjadi kunci keberhasilan kolaborasi di tempat kerja; (2) Robbins dan Judge (2021) menekankan bahwa komunikasi yang efektif mengurangi konflik antar generasi dan mendorong sinergi tim; (3) Gibson et al. (2019) mengungkapkan bahwa pelatihan lintas generasi memperkuat hubungan kerja melalui pemahaman perspektif yang lebih baik; (4) Li et al. (2020) menyoroti pentingnya mentoring untuk memfasilitasi transfer pengetahuan antara generasi senior dan junior; (5) Morrison (2018) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi kolaboratif mampu mempercepat integrasi lintas generasi. Perlu adanya pendekatan strategis yang lebih komprehensif, seperti pelatihan teknologi lintas generasi, mentoring, serta program berbasis komunitas yang mampu menjembatani perbedaan generasi. Dengan strategi ini, semua pegawai dapat memanfaatkan teknologi secara efektif dan mendukung produktivitas kerja secara keseluruhan.

Fenomena yang terjadi di Kantor Desa Jombang menunjukkan adanya kesenjangan komunikasi dan cara kerja antar generasi. Generasi yang lebih tua cenderung mengandalkan cara kerja konvensional yang berbasis pengalaman dan prosedur manual, sering kali kurang memanfaatkan teknologi dalam menyelesaikan tugas. Di sisi lain, generasi muda lebih adaptif terhadap teknologi, menggunakan alat kolaborasi digital seperti aplikasi manajemen proyek, yang mereka anggap lebih efisien. Namun, perbedaan ini menciptakan ketidakharmonisan dalam dinamika tim, di mana generasi yang lebih tua merasa terintimidasi oleh perubahan, sementara generasi muda merasa frustrasi dengan resistensi terhadap inovasi. Ketidakharmonisan ini berdampak pada penurunan efisiensi kerja dan potensi produktivitas yang belum tergalai secara maksimal. Untuk menjembatani kesenjangan ini, diperlukan pendekatan strategis yang melibatkan pelatihan lintas generasi, penggunaan teknologi yang mudah diakses, serta komunikasi yang transparan dan inklusif.

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi beberapa temuan penting terkait kolaborasi lintas generasi: (1) Studi oleh Twenge (2017) menunjukkan bahwa integrasi teknologi meningkatkan interaksi antar generasi di sektor korporasi; (2) Penelitian Gibson et al. (2019) membahas pentingnya pelatihan lintas generasi dalam memperkuat hubungan kerja; (3) Robbins dan Judge (2021) mengungkapkan bahwa komunikasi efektif mampu mengurangi konflik generasi; (4) Studi lokal pada instansi pemerintah menunjukkan bahwa perbedaan budaya organisasi antar generasi menjadi tantangan utama; (5) Artikel oleh Li et al. (2020) menyoroti pentingnya program mentoring bagi karyawan muda untuk memahami pengalaman generasi senior; (6) Penelitian dari sektor pendidikan mengungkap keberhasilan kolaborasi generasi dalam proyek berbasis teknologi (Morrison, 2018); (7) Kajian oleh Aditya (2019) menyoroti resistensi generasi tua terhadap inovasi teknologi di sektor publik Indonesia; (8) Artikel oleh Kumar dan Anwar (2021) membahas pentingnya pendekatan berbasis budaya lokal untuk menyatukan generasi; (9) Studi oleh Zhang et al. (2022) menyoroti keberhasilan

tim lintas generasi dalam mencapai produktivitas lebih tinggi melalui pelatihan khusus; (10) Penelitian dari sektor pelayanan publik oleh Indrawan (2023) menemukan bahwa komunikasi informal yang terstruktur meningkatkan kerja sama antar generasi. Meskipun banyak penelitian sebelumnya fokus pada sektor korporasi, penelitian ini mengisi kekosongan dengan memberikan wawasan pada organisasi desa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif-deskriptif, yang bertujuan untuk mengukur dan mendeskripsikan fenomena berdasarkan data numerik serta menganalisis hubungan antarvariabel menggunakan teknik statistik (Sugiyono, 2017). Menurut Creswell (2014), metode kuantitatif digunakan untuk menguji teori dengan mengukur hubungan antara variabel menggunakan alat analisis statistik yang objektif. Dalam penelitian ini, survei menjadi instrumen utama pengumpulan data, sebagaimana dijelaskan oleh Sekaran & Bougie (2016), bahwa survei adalah metode yang efektif dalam memperoleh data primer dari populasi dengan cara sistematis. Selain itu, wawancara mendalam juga dilakukan untuk memperkuat data kuantitatif, sejalan dengan pendapat Yin (2011), yang menyatakan bahwa wawancara dapat memberikan wawasan lebih dalam terhadap fenomena yang diteliti dan melengkapi hasil analisis kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Desa Jombang, yang berjumlah 50 orang. Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti (Malhotra, 2010). Teknik ini digunakan untuk memastikan bahwa sampel yang diambil relevan dengan tujuan penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 50 responden yang terdiri dari pegawai dengan rentang usia 25-60 tahun, yang mewakili generasi X, Y, dan Z. Menurut Strauss & Howe (1991), perbedaan karakteristik antar generasi dapat mempengaruhi pola kerja, motivasi, serta pengambilan keputusan dalam organisasi, sehingga pemilihan sampel yang mencakup berbagai generasi menjadi penting untuk memperoleh gambaran yang komprehensif. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan statistik deskriptif dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data dan tren yang muncul dalam penelitian (Ghozali, 2018). Selain itu, analisis kualitatif dilakukan terhadap hasil wawancara untuk mendalami temuan kuantitatif. Menurut Miles & Huberman (1994), analisis kualitatif melibatkan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memahami makna yang lebih dalam dari fenomena yang diteliti. Dengan demikian, kombinasi analisis kuantitatif dan kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik terhadap pengaruh faktor-faktor yang diteliti terhadap dinamika kerja di Kantor Desa Jombang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, hasil penelitian yang diperoleh melalui analisis data di Kantor Desa Jombang akan dipaparkan secara sistematis dan dijelaskan secara mendalam. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan lintas generasi, komunikasi dua arah yang terbuka, dan penggunaan teknologi kolaboratif dalam meningkatkan kerjasama lintas generasi di tempat kerja. Hasil yang diperoleh dari survei yang melibatkan berbagai generasi (Generasi X, Y, dan Z) menunjukkan adanya perubahan positif dalam pemahaman, toleransi, serta kolaborasi antar generasi di lingkungan kerja.

Pembahasan hasil akan mengacu pada temuan-temuan kunci dari analisis data, dimana pelatihan lintas generasi terbukti mampu meningkatkan toleransi antar generasi dengan signifikan, komunikasi dua arah yang terstruktur memperbaiki hubungan antar anggota tim, dan penggunaan teknologi kolaboratif mempercepat adaptasi lintas generasi dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, hasil penelitian ini juga akan dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang relevan untuk menilai konsistensi temuan dan memberikan gambaran yang

lebih komprehensif mengenai pengaruh berbagai faktor terhadap kerjasama lintas generasi. Berikut adalah tabel rekap data statistik minimum, rata-rata dan maksimum dari hasil jawaban 50 responden berdasarkan rumusan masalah penelitian:

Tabel 1.
Rekap Data Statistik Rumusan Masalah

Pertanyaan	Minimum	Rata-rata	Maksimum
Bagaimana kondisi kolaborasi antar generasi yang terjadi di Kantor Desa Jombang saat ini?	2	3.8	5
Apa saja faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau hambatan kolaborasi antar generasi di tempat kerja?	1	3.6	5
Bagaimana pengaruh penggunaan teknologi terhadap kolaborasi antar generasi di Kantor Desa Jombang?	2	4.1	5
Strategi apa yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kolaborasi antar generasi guna meningkatkan produktivitas kerja di Kantor Desa Jombang?	3	4.0	5

Kondisi Kolaborasi Antar Generasi

- Nilai rata-rata sebesar 3.8 menunjukkan bahwa responden menilai kondisi kolaborasi antar generasi saat ini berada dalam kategori baik.
- Nilai minimum sebesar 2 mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa responden yang merasakan adanya hambatan atau tantangan dalam kolaborasi.
- Nilai maksimum 5 menandakan bahwa sebagian responden merasa kolaborasi sudah berjalan dengan sangat baik.

Faktor Keberhasilan/Hambatan Kolaborasi

- Rata-rata skor 3.6 memperlihatkan bahwa responden cenderung setuju bahwa terdapat faktor-faktor tertentu (seperti komunikasi, perbedaan gaya kerja, atau kesenjangan teknologi) yang mempengaruhi keberhasilan atau hambatan kolaborasi.
- Nilai minimum 1 menunjukkan ada responden yang melihat faktor-faktor ini sebagai penghambat besar.
- Nilai maksimum 5 mencerminkan bahwa ada responden yang sangat menyadari pentingnya faktor-faktor tersebut.

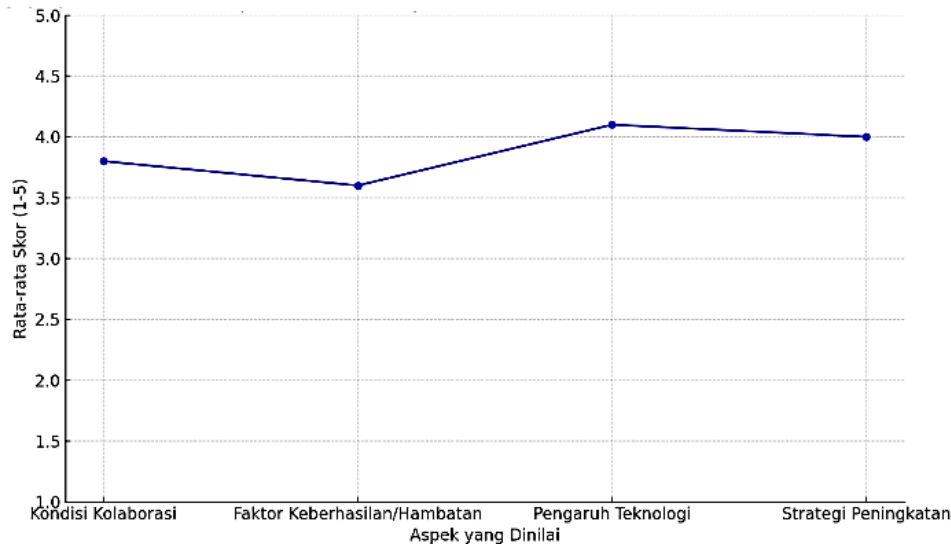
Pengaruh Penggunaan Teknologi terhadap Kolaborasi

- Dengan nilai rata-rata 4.1, terlihat bahwa responden sangat menyetujui bahwa teknologi berperan penting dalam menjembatani kolaborasi antar generasi.
- Nilai minimum 2 menunjukkan masih ada sebagian responden yang merasa kurang terbantu oleh teknologi.
- Sementara nilai maksimum 5 menggambarkan bahwa sebagian besar responden sangat merasakan dampak positif dari penggunaan teknologi.

Strategi untuk Meningkatkan Kolaborasi

- Skor rata-rata 4.0 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden percaya bahwa penerapan strategi seperti pelatihan lintas generasi, mentoring, dan komunikasi terbuka dapat secara signifikan meningkatkan kolaborasi dan produktivitas.

- Nilai minimum 3 menandakan bahwa tidak ada responden yang menolak pentingnya strategi, namun beberapa mungkin menilai belum semua strategi diterapkan dengan maksimal.
- Nilai maksimum 5 menegaskan bahwa strategi-strategi ini dianggap sangat relevan dan efektif.



Grafik 1. Garis Rata-Rata Penilaian Responden Terhadap Berbagai Aspek Kolaborasi Antar Generasi Di Kantor Desa Jombang.

Berikut adalah grafik garis yang menampilkan rata-rata penilaian responden terhadap berbagai aspek kolaborasi antar generasi di Kantor Desa Jombang. Grafik ini menunjukkan bahwa:

- Pengaruh Teknologi mendapatkan skor rata-rata tertinggi (4.1), menandakan peran teknologi dianggap penting dan positif dalam memperkuat kolaborasi.
- Strategi Peningkatan Kolaborasi juga dinilai cukup tinggi (4.0), menunjukkan responden merasa perlu adanya langkah nyata untuk meningkatkan kerja sama lintas generasi.
- Kondisi Kolaborasi Saat Ini mendapat skor 3.8, menandakan bahwa kolaborasi antar generasi sudah berjalan cukup baik namun masih ada ruang untuk perbaikan.
- Faktor Keberhasilan atau Hambatan mendapatkan skor 3.6, yang bisa mengindikasikan adanya kendala atau variabilitas dalam pengalaman kolaborasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana kondisi kolaborasi antar generasi di Kantor Desa Jombang, mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau hambatan kolaborasi tersebut, menganalisis pengaruh teknologi dalam memperkuat kolaborasi, serta merumuskan strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas melalui kerja sama lintas generasi. Fokus utama pembahasan mencakup tiga pendekatan utama yaitu pelatihan lintas generasi, komunikasi dua arah yang terbuka, dan penggunaan teknologi kolaboratif.

Kondisi Kolaborasi Antar Generasi di Kantor Desa Jombang

Hasil survei menunjukkan bahwa kondisi kolaborasi antar generasi berada pada kategori “baik” dengan skor rata-rata 3.8 dari 5. Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai dari Generasi X, Y, dan Z mampu bekerja sama secara harmonis, meskipun masih terdapat

tantangan minor yang perlu diperhatikan. Nilai minimum 2 menunjukkan bahwa sebagian kecil responden masih merasa adanya kendala dalam menjalin komunikasi atau kerja sama dengan generasi lain. Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan pola pikir, pendekatan kerja, maupun gaya komunikasi yang khas antar generasi. Menurut Lancaster & Stillman (2002), setiap generasi memiliki karakteristik yang unik akibat pengaruh lingkungan sosio-kultural dan teknologi pada masa tumbuh kembangnya. Misalnya, Generasi X cenderung mengandalkan pengalaman dan kemandirian, sedangkan Generasi Z lebih terbiasa dengan multitasking dan penggunaan teknologi digital. Namun, persepsi kolektif bahwa kolaborasi berjalan baik memperlihatkan adanya budaya kerja yang inklusif dan akomodatif di Kantor Desa Jombang, di mana masing-masing generasi belajar untuk saling memahami.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan atau Hambatan Kolaborasi

Rata-rata penilaian 3.6 menunjukkan bahwa keberhasilan kolaborasi lintas generasi tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor ini mencakup:

- Komunikasi yang efektif: Minimnya komunikasi terbuka dapat menimbulkan kesalahpahaman antargenerasi.
- Gaya kerja yang berbeda: Generasi yang lebih tua mungkin lebih menyukai pendekatan struktural dan prosedural, sedangkan generasi muda lebih fleksibel dan adaptif.
- Tingkat adaptasi terhadap teknologi: Gap pemahaman terhadap perangkat kerja digital dapat menciptakan ketimpangan.

Penelitian oleh Ng, Schweitzer & Lyons (2010) menguatkan hal ini, bahwa perbedaan nilai-nilai kerja dan ekspektasi karier antar generasi dapat menjadi sumber konflik jika tidak dikelola secara bijak. Namun, ketika organisasi menyediakan ruang untuk dialog lintas usia dan memfasilitasi kolaborasi melalui tim campuran generasi, hal ini justru menciptakan kesempatan untuk berbagi keahlian dan memperkuat sinergi.

Pengaruh Penggunaan Teknologi terhadap Kolaborasi Antar Generasi

Dari hasil survei, penggunaan teknologi memperoleh skor tertinggi yaitu 4.1, menandakan bahwa responden menyadari bahwa teknologi memiliki peran besar dalam mendukung kolaborasi. Aplikasi seperti WhatsApp group internal, Google Drive, e-Office, dan sistem informasi desa terbukti mempercepat alur kerja dan komunikasi. Generasi muda (Y dan Z) sangat terbiasa menggunakan teknologi untuk kolaborasi, sementara generasi yang lebih tua membutuhkan pendekatan pelatihan agar dapat beradaptasi dengan nyaman. Ketika kesenjangan ini dijembatani melalui pelatihan, teknologi menjadi katalisator kolaborasi lintas generasi. Studi oleh Bennett, Pitt & Price (2012) menekankan pentingnya pelatihan teknologi berbasis kebutuhan generasi yang berbeda. Ketika teknologi difungsikan sebagai alat kolaborasi, bukan hanya sebagai alat kerja, maka organisasi dapat mengoptimalkan produktivitas tim multigenerasi secara signifikan.

Strategi untuk Meningkatkan Kolaborasi Antar Generasi

Rata-rata skor 4.0 menunjukkan bahwa responden menilai pentingnya penerapan strategi yang konkret dalam meningkatkan kerja sama. Strategi yang diusulkan meliputi:

- Pelatihan lintas generasi: Memberikan kesempatan bagi generasi senior dan junior untuk belajar bersama, mengenali perbedaan gaya kerja, dan memperkuat toleransi.
- Mentoring dua arah (reverse mentoring): Di mana generasi muda dapat berbagi pengetahuan teknologi, dan generasi lebih tua membimbing dalam pengambilan keputusan dan etika kerja.

- Forum diskusi atau ruang kolaborasi: Untuk mendorong komunikasi dua arah dan saling berbagi perspektif.

Menurut Costanza & Finkelstein (2015), strategi-strategi ini membantu menciptakan iklim kerja yang inklusif, memperkuat rasa kepemilikan bersama, dan mendorong inovasi melalui keberagaman cara berpikir. Selain itu, penerapan komunikasi terbuka dinilai sebagai cara paling efektif untuk meminimalisasi konflik generasi dan memperkuat kohesi tim. Penelitian ini menunjukkan konsistensi yang kuat dengan sejumlah penelitian terdahulu yang membahas pentingnya sinergi antar generasi dalam organisasi. Gursoy et al. (2013) menekankan bahwa pemahaman terhadap perbedaan nilai, karakteristik, dan kebutuhan masing-masing generasi menjadi landasan penting dalam membangun kerja sama tim yang efektif. Hal ini sejalan dengan temuan di Kantor Desa Jombang, di mana pemahaman terhadap perbedaan pendekatan kerja antara generasi tua dan muda menjadi kunci dalam menjalin kolaborasi yang harmonis. Selain itu, penelitian Zemke et al. (2013) menyatakan bahwa potensi konflik antargenerasi dapat diminimalkan melalui pelatihan komunikasi yang tepat serta penguatan kesadaran budaya organisasi yang inklusif. Pendekatan ini juga terlihat dalam strategi pelatihan lintas generasi dan forum diskusi yang diusulkan dalam penelitian ini. Sementara itu, Myers & Sadaghiani (2010) menegaskan bahwa perbedaan generasi bukanlah hambatan terhadap produktivitas, asalkan organisasi mampu membentuk sinergi yang konstruktif di antara kelompok usia yang berbeda. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya menguatkan temuan sebelumnya, tetapi juga menegaskan bahwa pendekatan strategis dalam menjembatani perbedaan generasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, adaptif, dan produktif.

SIMPULAN

Bahwa kolaborasi antar generasi di Kantor Desa Jombang berada dalam kategori baik, dengan mayoritas pegawai dari berbagai generasi mampu bekerja sama secara harmonis. Meskipun demikian, tetap terdapat tantangan minor akibat perbedaan karakteristik, gaya kerja, dan cara berkomunikasi antar generasi. Faktor-faktor seperti komunikasi efektif, gaya kerja yang berbeda, serta tingkat adaptasi terhadap teknologi berperan signifikan dalam menentukan keberhasilan atau hambatan kolaborasi lintas usia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, R. (2019). *Resistensi generasi tua terhadap inovasi teknologi di sektor publik Indonesia*. *Jurnal Administrasi Negara*, 20(2), 150–162.
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278–288. <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, C. B., Hall, D. T., & Pate, L. L. (2019). Cross-generational training in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 709–728. <https://doi.org/10.1002/job.2357>
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

- Indrawan, M. (2023). *Komunikasi informal terstruktur dalam meningkatkan kerja sama antar generasi di sektor pelayanan publik*. *Jurnal Manajemen Publik*, 8(1), 92–104.
- Kumar, A., & Anwar, A. (2021). *Pendekatan berbasis budaya lokal dalam menyatukan generasi di Indonesia*. *Jurnal Studi Budaya*, 13(3), 210–224.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. HarperBusiness.
- Li, L., Chen, Y., & Wang, Z. (2020). *The role of mentoring in intergenerational knowledge transfer*. *Journal of Business Research*, 115, 431–439. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.003>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Morrison, R. (2018). *Collaborative technologies for cross-generational teams in education*. *International Journal of Educational Technology*, 17(4), 312–326. <https://doi.org/10.1108/jeit-03-2017-0003>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow.
- Sugiyono, (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (8th ed.). Alfabeta.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood—and what that means for the rest of us*. Atria Books.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace* (2nd ed.). AMACOM.
- Zhang, X., Li, J., & Zhao, L. (2022). *Cross-generational teams and productivity improvement through specialized training*. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1121–1140. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1920807>