

Dinamika Hubungan Antargenerasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Usia Tua

Maria Suryatik Jemian¹, Arif Hidayat²

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN

Abstrak

Didunia kerja perbedaan generasi seringkali menimbulkan ketegangan, yang satu cepat bergerak yang lain lebih berhati-hati terutama dalam pengambilan Keputusan. Penelitian ini mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi hubungan antargenerasi di tempat kerja, dengan menitikberatkan pada dinamika interaksi antara karyawan yang lebih tua dan lebih muda. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana perbedaan nilai, persepsi, dan pola komunikasi di antara kelompok usia yang berbeda memengaruhi kinerja serta kolaborasi dalam lingkungan kerja. Pendekatan kualitatif digunakan melalui metode wawancara mendalam dan studi kasus untuk memperoleh wawasan yang mendalam dari para responden. Studi ini melibatkan sepuluh responden, terdiri atas lima karyawan berusia di atas 50 tahun dan lima karyawan berusia di bawah 50 tahun, guna menghadirkan perspektif yang beragam mengenai interaksi lintas generasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan nilai kerja yang signifikan antar generasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa membangun hubungan kerja yang harmonis antar generasi sangat penting untuk mengoptimalkan kontribusi masing-masing individu. Lingkungan kerja yang inklusif, didukung oleh komunikasi terbuka dan kebijakan yang mendorong kerja sama lintas generasi, terbukti mampu meningkatkan kinerja, inovasi, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Kata Kunci: *Hubungan Antargenerasi; Kinerja Karyawan*

Abstract

In the workplace, generational differences often lead to tension—some employees are quick to act, while others tend to be more cautious, particularly in decision-making. This study explores the factors influencing intergenerational relationships in the workplace, focusing on the dynamics between older and younger employees. The primary objective is to understand how differences in values, perceptions, and communication patterns among age groups affect performance and collaboration within organizational settings. A qualitative approach was employed, utilizing in-depth interviews and a case study method to gain rich and detailed insights from respondents. The study involved ten participants, consisting of five employees over the age of 50 and five under the age of 50, to ensure a diverse range of perspectives on intergenerational interactions. The findings reveal significant differences in work values between generations. The study concludes that fostering harmonious intergenerational relationships is essential for optimizing the contributions of each individual. An inclusive work environment, supported by open communication and policies that promote

intergenerational cooperation, has been shown to enhance overall performance, innovation, and employee well-being.

Keywords: *Dynamics Of Intergenerational Relationships; Improving The Performance*

Copyright (c) 2025 Maria Suryatik Jemian

✉ Corresponding author : Maria Suryatik Jemian

Email Address : mariasuryatikjemian@gmail.com

PENDAHULUAN

Didunia kerja perbedaan generasi seringkali menimbulkan ketegangan, yang satu cepat bergerak yang lain lebih berhati-hati terutama dalam pengambilan keputusan. perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis dan beragam menimbulkan perspektif yang cukup kompleks sehingga menciptakan tantangan bagi banyak perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berasal dari berbagai generasi. Salah satu fenomena yang menjadi perhatian utama saat ini adalah keberadaan karyawan yang telah memasuki usia lanjut. Meskipun terdapat tantangan dalam hal adaptasi terhadap teknologi dan perubahan lainnya, karyawan dengan usia tersebut tetap memiliki potensi besar. Mereka memiliki pengalaman sehingga sangat berhati-hati dengan keputusan yang lebih matang dalam memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Karyawan usia lanjut memiliki pengalaman yang sangat berharga, meskipun mereka sering kali menghadapi hambatan dalam hal penggunaan teknologi baru. Namun dengan pelatihan dan dukungan yang tepat, mereka dapat terus berkontribusi dengan efektif di lingkungan kerja yang semakin berkembang. Untuk memaksimalkan potensi tersebut, diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika hubungan antargenerasi, terutama dalam konteks meningkatkan kinerja karyawan usia tua. Selain itu, penting untuk memberikan dukungan berupa pelatihan teknologi dan fleksibilitas kerja, yang terbukti dapat membantu karyawan yang lebih tua beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dunia kerja (Zacher & Schmitt, 2016). Oleh karena itu, perusahaan perlu memprioritaskan strategi yang inklusif dan memahami perbedaan generasi guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif bagi semua pihak.

Dalam sebuah organisasi, generasi muda sering kali lebih menonjol dan mendapat apresiasi karena kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi dan perubahan di tempat kerja. Namun, generasi yang lebih tua menyimpan pengalaman dan pengetahuan yang sangat berharga, yang dapat dibagikan kepada generasi berikutnya. Generasi yang lebih tua memiliki keunggulan berupa pengalaman yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan di tempat. Oleh karena itu perlu adanya kolaborasi menciptakan ruang untuk masing-masing belajar dari perspektif yang berbeda dan beradaptasi dengan kecepatan serta ketelitian masing-masing karyawan, melalui komunikasi terbuka perbedaan ini bisa disatukan menjadi kekuatan. Dengan menghargai perbedaan tim bisa lebih kuat pengalaman energi baru menjadi kombinasi yang saling melengkapi. Selain itu, penelitian oleh (Czaja et al., 2019) menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua juga dapat menawarkan stabilitas dan perspektif jangka panjang yang penting dalam organisasi yang sedang menghadapi perubahan yang cepat. Salah satu faktor penting untuk memaksimalkan kontribusi karyawan yang lebih tua adalah menciptakan hubungan yang harmonis dan produktif antara generasi muda dan generasi tua di lingkungan kerja (Whitney Gibson et al., 2009).

Dinamika hubungan antargenerasi sangat memengaruhi motivasi, kepuasan, dan kinerja, terutama bagi karyawan senior yang menghadapi tantangan seperti kecemasan teknologi dan perubahan pola kerja. Generasi muda cenderung mengutamakan efisiensi dan teknologi, sehingga pelatihan berkelanjutan bagi semua generasi penting untuk mengurangi ketegangan (Ariola & Buhain, 2025). Kinerja pekerja usia lanjut semakin penting

diperhatikan seiring bertambahnya jumlah karyawan berusia 50 tahun ke atas. Usia dapat memengaruhi produktivitas, terutama karena penurunan kemampuan fisik yang alami. Studi menunjukkan bahwa produktivitas kerja cenderung menurun seiring bertambahnya usia tenaga kerja (Selvia Aprilyanti, 2017). Namun, penurunan tersebut dapat diminimalkan jika perusahaan menyediakan dukungan yang tepat, seperti program kesehatan yang menyeluruh, jadwal kerja yang fleksibel, dan pelatihan teknologi khusus bagi karyawan senior. Dengan pendekatan ini, perusahaan tidak hanya menjaga kinerja individu tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Selain itu, perhatian pada pengembangan dan kesejahteraan karyawan senior dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka, sehingga mendukung terciptanya budaya kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

Jika hubungan antar generasi dikelola dengan baik, hal ini dapat menciptakan sinergi yang saling menguntungkan antara kedua generasi. Karyawan yang lebih tua dapat memanfaatkan pengalaman mereka untuk memberikan bimbingan dan mentoring kepada generasi muda, sementara generasi muda dapat membantu rekan-rekan mereka yang lebih tua untuk menyesuaikan diri dengan teknologi dan metode kerja yang lebih modern. Proses ini tidak hanya dapat meningkatkan kinerja individu, tetapi juga meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan (Kooij et al., 2011). Selain itu, faktor-faktor lain yang mempengaruhi dinamika hubungan antar generasi, seperti budaya organisasi, pola komunikasi, serta kebijakan dan program yang mendukung keberagaman usia di tempat kerja, juga perlu mendapatkan perhatian (Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018). Dengan menciptakan lingkungan yang inklusif dan saling mendukung, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi dari berbagai generasi yang ada dan memastikan keberlanjutan serta inovasi di masa depan. Penerapan kebijakan yang mendukung kerjasama antar generasi dan pengembangan keterampilan bagi semua usia akan memperkuat hubungan dalam organisasi dan meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan kerja di seluruh kelompok usia.

Sebagai industri yang tergantung pada keterampilan teknis, produktivitas, dan inovasi, perusahaan CV Nika Group Surabaya tentu menghadapi tantangan serta peluang yang terkait dengan keberagaman usia di tempat kerja. Terutama mereka yang lanjut usia yang dapat mempengaruhi produktivitas karena terkait dengan kemampuan fisik seorang tenaga kerja. Perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung keberagaman usia, yang pada gilirannya dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh seluruh karyawan, termasuk mereka yang berusia lebih tua. Oleh karena itu, pentingnya bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap kebijakan dan program pengembangan karyawan yang ada, guna memastikan bahwa mereka dapat menghadapi tantangan yang muncul dalam hubungan antargenerasi. Pemimpin perusahaan perlu memastikan bahwa semua karyawan dari berbagai generasi memahami tujuan dan nilai-nilai inti perusahaan. Dengan hal tersebut karyawan dapat bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pekerjaan masing-masing sehingga menghasilkan kolaborasi yang baik dalam organisasi dan juga mengurangi konflik yang mungkin muncul akibat perbedaan persepsi tentang tujuan perusahaan.

Seiring dengan bertambahnya usia harapan hidup dan semakin banyaknya orang yang melanjutkan karier profesional hingga usia yang lebih lanjut, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan senior tetap produktif dan dapat memberikan kontribusi yang optimal dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif dan berteknologi tinggi. Perubahan demografis ini menuntut pemahaman yang lebih dalam mengenai bagaimana interaksi antargenerasi memengaruhi kinerja, khususnya bagi karyawan yang lebih tua. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi hubungan antar generasi di tempat kerja serta dampaknya terhadap produktivitas dan motivasi karyawan senior. Dengan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang dinamika tersebut, organisasi diharapkan mampu merancang strategi yang efektif guna meningkatkan kinerja

karyawan lanjut usia sekaligus menciptakan suasana kerja yang inklusif dan harmonis bagi semua generasi (Kochan et al., 2003). Selain itu, dukungan berupa pelatihan teknologi, program mentoring, dan kebijakan kerja yang fleksibel terbukti dapat meningkatkan keterlibatan serta kepuasan kerja karyawan senior, sehingga turut mendukung keberlanjutan sumber daya manusia di dalam organisasi (van Dalen & Henkens, 2020). Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengelola hubungan antargenerasi dengan baik akan lebih siap menghadapi tantangan global dan perubahan dinamis di pasar tenaga kerja.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif yang bertujuan untuk memahami dinamika hubungan antar generasi dalam pengembangan kinerja karyawan usia tua. Penelitian kualitatif dipilih karena fokus untuk menggali pemahaman, persepsi, dan pengalaman karyawan usia tua serta karyawan dari generasi yang berbeda dalam konteks pengembangan karir (Apriani, 2022). Penelitian ini juga menggunakan studi kasus dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) untuk memperoleh pemahaman dan informasi yang mendalam terkait faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kinerja karyawan usia tua serta hubungan sosial antar generasi. Untuk mendapatkan keberagaman perspektif, peserta wawancara akan dipilih dari kelompok usia yang berbeda. Partisipasi dalam penelitian ini berjumlah 10 orang yang terdiri dari kelompok usia utama: usia tua 5 orang (50 tahun ke atas) dan 5 orang usia muda (50 tahun ke bawah).

Data akan diperoleh dari wawancara, dan observasi akan dianalisis menggunakan analisis deskriptif. Peneliti akan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam interaksi antargenerasi dan bagaimana hal ini mempengaruhi kinerja karyawan usia tua. Atau akan dikelompokkan menjadi kategori berdasarkan tema yang muncul. Setiap kategori akan dikaji untuk memahami bagaimana faktor-faktor seperti perbedaan nilai, persepsi, serta pola komunikasi berperan dalam pengembangan kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Yang Mempengaruhi Hubungan Antargenerasi Ditempat Kerja

Perbedaan Nilai Kerja Antargenerasi

Perbedaan nilai merupakan bentuk apresiasi terhadap individu maupun kelompok, yang dapat disampaikan secara lisan maupun tertulis. Nilai-nilai ini merujuk pada prinsip atau keyakinan yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menentukan apa yang dianggap baik, benar, dan pantas dalam bertindak. Dalam lingkungan kerja, perbedaan nilai sering kali muncul dan menjadi bagian tak terpisahkan dari dinamika organisasi. Nilai tersebut dapat bersifat pribadi, seperti integritas dan kejujuran; kelompok, seperti budaya tim; budaya nasional, yang dipengaruhi oleh latar belakang etnis atau daerah; maupun generasi, yang mencerminkan cara pandang antara generasi muda dan generasi tua terhadap pekerjaan dan kehidupan profesional. Perbedaan-perbedaan ini kerap kali memicu beragam pendapat di kalangan karyawan, baik dari mereka yang berasal dari generasi senior maupun generasi muda (Becton et al., 2014).

MN (gen tua) mengatakan "Dalam bekerja dengan anak muda adalah keterbatasan pengalaman kerja. Banyak dari mereka yang baru memasuki dunia kerja dan kurang memiliki pengalaman profesional, yang dapat memengaruhi kinerja, produktivitas, serta adaptasi terhadap lingkungan kerja. Hal ini juga berdampak pada pemahaman etika kerja, keterampilan komunikasi, dan penyelesaian masalah. Oleh karena itu, pelatihan, magang, atau mentoring penting untuk membantu mereka beradaptasi dan menghubungkan pengetahuan teoretis dengan praktik di lapangan."

PA (gen muda) mengatakan "Tentu saja ada, dari awal kita bekerja diberikan pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuan seseorang, jika memang dia tidak bisa ya berikan pekerjaan yang sesuai. karena tidak semua orang bisa dipukul rata, Ketika memang kendalanya karyawan usia tua itu di

fisik atau teknologi jadi berikan dia pekerjaan yang tidak terlalu mengandalkan fisik dan teknologi jadi kita sebagai karyawan muda tinggal mengikuti."

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perbedaan nilai antar generasi di tempat kerja dapat memengaruhi dinamika organisasi. Misalnya, penelitian oleh (Mulyanti, 2021) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan nilai kerja antara generasi Baby Boomer, X, dan Y. Generasi Baby Boomer cenderung memiliki nilai kerja yang lebih konservatif dan menghargai stabilitas, sedangkan Generasi X lebih menghargai fleksibilitas dan keseimbangan kerja-hidup. Generasi Y, di sisi lain, lebih menekankan pada makna pekerjaan dan pengembangan diri. Perbedaan ini dapat memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Berdasarkan wawancara dengan informan, generasi tua menyoroti bahwa keterbatasan kerja pada karyawan muda dapat mempengaruhi kinerja, produktivitas serta dapatasi terhadap lingkungan kerja dan juga berdampak pemahaman etika kerja sedangkan karyawan muda menekankan pentingnya penyusuaian pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan individu, hal ini menunjukkan pendekatan yang inklusif yang mempertimbangkan perbedaan individu dalam lingkungan.

Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola perbedaan nilai antar generasi guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Pendekatan yang inklusif dan adaptif terhadap perbedaan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja secara keseluruhan.

Hubungan Persepsi Dalam Mendukung Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Persepsi adalah proses di mana individu menerima dan menafsirkan informasi dari lingkungannya melalui pancaindra. Dalam lingkungan kerja, persepsi memengaruhi bagaimana karyawan memahami orang, peristiwa, dan situasi di sekitarnya. Persepsi sangat penting karena berdampak pada kinerja, kepuasan kerja, tingkat stres, serta motivasi. Misalnya, karyawan yang merasa bahwa perusahaan mereka memiliki budaya yang terbuka dan menghargai pendapat karyawan, cenderung memiliki persepsi positif yang meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, persepsi negatif dapat menimbulkan konflik dan stres. Oleh karena itu, dalam organisasi perlu memahami tentang persepsi dan membangun komunikasi yang baik serta transparansi agar persepsi antar individu tetap positif dan selaras. Penelitian oleh (Nuzulia Rahmawati et al., 2022) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Indonesia, dengan koefisien korelasi sebesar 0,364 pada tingkat kepercayaan 95%.

PM (gen tua) mengatakan "perbedaan usia memang pernah menimbulkan perbedaan pendapat atau pandangan dalam lingkungan kerja. Hal ini merupakan hal yang lumrah, karena setiap kelompok usia memiliki pengalaman, latar belakang, dan nilai kerja yang tidak selalu sama. Umumnya, karyawan yang lebih senior menekankan pada kedisiplinan, loyalitas, serta prosedur kerja yang terstruktur, sedangkan generasi muda cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, mengutamakan efisiensi, dan lebih mengandalkan teknologi. Walaupun perbedaan tersebut bisa memicu kesalahpahaman, jika dikelola dengan komunikasi terbuka dan saling menghargai, perbedaan ini justru dapat menjadi kekuatan yang mendorong kolaborasi dan pembelajaran bersama."

PA (gen muda) mengatakan "Kalau itu pasti ada, secara kita tidak bisa dibandingkan dengan generasi yang lebih tua, seperti dalam hal komunikasi itu tidak terpaku dalam sebuah umur, mau umur berapa pun tidak akan terlepas dari sebuah kesalahan. Kalau dibilang susah kendalanya itu sebagai generasi muda ada kalah rasa sungkan kalau kita mau ngomong yang dirasakan kita itu lebih masuk akal atau lebih benar dari generasi tua itu."

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman generasi di lingkungan kerja dapat memunculkan sejumlah tantangan, seperti perbedaan dalam nilai-nilai, motivasi, cara berkomunikasi, gaya kepemimpinan, hingga sikap terhadap perubahan. Namun demikian, apabila dikelola secara efektif, perbedaan ini justru dapat menjadi kekuatan yang

mendorong terciptanya kolaborasi dan inovasi dalam tim (Wang & Duan, 2024). Berdasarkan wawancara dengan PM dan PA, diketahui bahwa perbedaan usia di tempat kerja sering kali menyebabkan perbedaan sudut pandang dan pendekatan kerja antara generasi yang lebih tua dan yang lebih muda. Meski berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, PM menekankan pentingnya menjalin komunikasi yang terbuka serta menjunjung tinggi rasa saling menghargai sebagai cara untuk mengubah perbedaan tersebut menjadi kekuatan dalam mendorong kerja sama dan proses belajar bersama. Sementara itu, PA juga menyadari adanya perbedaan, khususnya dalam aspek komunikasi. Ia menyatakan bahwa meskipun terdapat kesenjangan usia, komunikasi tidak semestinya terhalang oleh faktor tersebut. Namun, ia juga mencatat adanya rasa sungkan dari karyawan muda untuk menyampaikan pendapat yang dianggap lebih logis atau tepat dibandingkan pandangan generasi senior.

Dari penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja mereka. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Pola komunikasi antargenerasi dalam meningkatkan kinerja karyawan

Komunikasi merupakan aktivitas pertukaran informasi, gagasan, dan pesan antara dua pihak atau lebih, baik melalui cara lisan maupun non-lisan. Dalam kehidupan sehari-hari, khususnya di lingkungan kerja, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif menjadi hal yang sangat penting. Komunikasi yang efektif tidak hanya sekadar menyampaikan pesan, tetapi juga memastikan bahwa pesan tersebut benar-benar dipahami oleh penerima. Oleh karena itu, pemahaman yang baik mengenai cara berkomunikasi yang tepat dapat secara signifikan mengurangi potensi kesalahpahaman yang sering menjadi penyebab konflik atau hambatan dalam kerja sama tim (Ahmad & Muhammad, 2022; Hidayat, 2023). Dalam dunia profesional, komunikasi yang efektif berperan penting dalam membangun suasana kerja yang positif dan produktif. Ketika setiap anggota tim mampu mengungkapkan ide, kebutuhan, serta memberikan umpan balik secara jelas, maka kerja sama antartim akan semakin solid. Komunikasi yang terbuka dan jujur juga membantu mencegah miskomunikasi, meningkatkan kepercayaan antarindividu, serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang mendorong komunikasi yang terbuka dan inklusif akan menciptakan budaya kerja yang harmonis, efisien, dan mampu beradaptasi dengan perubahan (Motik et al., 2024).

PA (gen tua) mengatakan "Yang dibutuhkan agar hubungan tersebut memiliki hubungan yang lebih baik adalah komunikasi. jika komunikasi itu di lakukan dengan baik maka kerja sama dalam tim itu pun baik.kemudian juga dukungan dari perusahaan terhadap karyawan tua maupun mudah agar tidak terjadi kesalahpahaman".

HP (gen muda) mengatakan"Sebagai karyawan muda, saya percaya bahwa hubungan antar generasi bisa menjadi lebih baik dan produktif jika dibangun di atas rasa saling menghargai. Karyawan muda perlu terbuka untuk belajar dari pengalaman senior, sementara generasi tua juga perlu memberi ruang bagi ide-ide baru. Komunikasi yang terbuka, kerja sama tim, dan kemauan untuk saling memahami adalah kunci agar hubungan antar generasi tetap harmonis dan saling mendukung dalam mencapai tujuan Bersama".

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang terbuka dan sikap saling menghargai antar generasi memegang peranan penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan efektif. PA menyoroti bahwa komunikasi yang baik mampu memperkuat kerja sama tim serta menunjukkan perhatian perusahaan terhadap seluruh kelompok usia karyawan. Sementara itu, HP menekankan bahwa sikap saling menghargai serta kemauan untuk saling belajar antar anggota tim dari generasi yang

berbeda dapat meningkatkan produktivitas sekaligus menciptakan suasana kerja yang selaras (Maghfiroh & Hidayat, 2024).

Oleh karena itu, organisasi yang menerapkan pola komunikasi terbuka serta program mentoring antar generasi berpotensi membangun lingkungan kerja yang inklusif, memperkuat kolaborasi, dan mengoptimalkan potensi setiap generasi untuk meraih tujuan bersama.

Factor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Usia Tua Kemampuan Fisik

Pada individu berusia 50 tahun ke atas, umumnya terjadi penurunan kemampuan fisik seperti kecepatan, kekuatan otot, fleksibilitas, serta daya tahan tubuh. Perubahan fisiologis ini merupakan bagian alami dari proses penuaan yang dapat berdampak langsung terhadap performa kerja, terutama pada pekerjaan yang menuntut aktivitas fisik tinggi. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat menimbulkan kelelahan, cedera, bahkan menurunkan produktivitas secara keseluruhan (Dahalan et al., 2022). Berdasarkan pendekatan ergonomi kerja, adaptasi lingkungan kerja terhadap kemampuan fisik karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan tempat kerja yang inklusif dan berkelanjutan. Adaptasi tersebut tidak hanya berfungsi untuk menjaga kesehatan dan keselamatan kerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas karyawan senior terhadap organisasi.

PA (gen tua) mengatakan "Tentu saja pasti ada bantuan dan dukungan dari anak muda, namun kalau untuk teknologi saya tidak bisa apalagi kalau disuruh belajar, karena begitu banyak factor dengan usia saya saat ini"

MA (gen muda) mengatakan "Ya tentu saja dalam bekerja setiap orang pasti pernah merasa kesulitan. Sehingga membutuhkan orang untuk menyelesaikan atau membantu pekerjaan tertentu. Untuk teknologi ada beberapa hal yang belum sepenuhnya dikuasai oleh karyawan tua sehingga mereka memerlukan bantuan dari anak muda yang sangat mahir dalam computer kemudian juga terkait pekerjaan yang selalu melibatkan fisik, karena seiring dengan bertambahnya usia stamina atau Kesehatan seringkali menjadi permasalahan"

Selain itu, studi oleh (Cruz-Jentoft et al., 2019) mengungkapkan bahwa pekerja berusia lanjut cenderung mengalami kelelahan lebih cepat akibat penurunan kekuatan otot. Kelelahan ini dapat disebabkan oleh akumulasi asam laktat dalam otot, yang terjadi karena penurunan kapasitas otot seiring bertambahnya usia. Penurunan massa otot ini dikenal sebagai sarkopenia, yang dapat mengganggu aktivitas harian dan menurunkan kualitas hidup jika tidak ditangani secara tepat. Berdasarkan hasil wawancara dengan PA dan MA, dapat disimpulkan bahwa karyawan usia lanjut menghadapi tantangan dalam hal adaptasi terhadap teknologi dan penurunan kapasitas fisik. PA mengungkapkan kesulitan dalam menguasai teknologi karena faktor usia, sementara MA menyoroti pentingnya dukungan dari rekan kerja muda dalam mengatasi kesulitan tersebut. Selain itu, MA juga menekankan bahwa pekerja usia lanjut sering mengalami penurunan stamina dan kesehatan, yang mempengaruhi kinerja mereka.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan dapat menyediakan pelatihan teknologi yang sesuai bagi karyawan usia lanjut, serta menciptakan program mentoring yang melibatkan kolaborasi antara generasi muda dan tua. Selain itu, penting untuk melakukan penyesuaian beban kerja dan menyediakan fasilitas yang mendukung kesehatan karyawan usia lanjut, seperti alat bantu kerja ergonomis dan program kesehatan yang sesuai.

Motivasi kinerja terhadap karyawan usia tua

Individu dengan tingkat motivasi hidup yang tinggi umumnya menunjukkan semangat kerja dan etos kerja yang kuat. Rasa percaya diri juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi seseorang di lingkungan kerja. Sebaliknya, karyawan yang lebih

senior dan merasa kurang dihargai atau kehilangan motivasi berpotensi mengalami penurunan produktivitas. Sebagian dari mereka mungkin lebih menghargai pekerjaan yang memberikan kepuasan batin, sementara yang lain lebih mengutamakan stabilitas dan rasa aman dalam bekerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami kebutuhan dan motivasi masing-masing individu, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menyediakan peluang untuk pengembangan diri secara berkelanjutan (Putu, 2016)).

MN (gen tua) mengatakan "Ya, hubungan dengan generasi muda sangat berpengaruh pada motivasi saya. Semangat dan cara kerja mereka yang cepat membuat saya ikut terpacu untuk terus belajar dan beradaptasi. Kami saling bertukar ilmu sehingga saling menguntungkan dan itu sangat positif untuk kinerja bersama."

HP (gen muda mengatakan "Menurut saya, hubungan baik antara karyawan muda dan karyawan tua sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan usia tua. Interaksi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung. Karyawan tua merasa dihargai dan termotivasi ketika karyawan muda menunjukkan rasa hormat dan keterbukaan untuk belajar dari pengalaman mereka. Sebaliknya, hubungan yang kurang baik bisa menurunkan semangat kerja dan menghambat kolaborasi dalam tim".

Berdasarkan hasil wawancara dengan MN dan HP, dapat disimpulkan bahwa hubungan yang baik antara karyawan muda dan tua berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan usia lanjut. MN menyatakan bahwa semangat dan cara kerja karyawan muda yang cepat memotivasi dirinya untuk terus belajar dan beradaptasi. HP menambahkan bahwa interaksi positif antara kedua generasi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, di mana karyawan tua merasa dihargai dan termotivasi.

Hubungan yang baik antara karyawan muda dan tua berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan usia lanjut. Interaksi positif antar generasi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mengacu pada kondisi tempat suatu organisasi beroperasi, termasuk faktor fisik, sosial, dan psikologis. Lingkungan kerja berdampak langsung pada kinerja atau kualitas layanan yang dihasilkan (Supriadi et al., 2022). Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat membuat karyawan usia tua merasa terisolasi dan tidak dihargai, sehingga mengurangi kinerja mereka. Faktor-faktor seperti teknologi yang tidak ramah usia, atau kurangnya kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan muda, dapat membuat mereka merasa bosan dan tidak termotivasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan lingkungan yang inklusif, memberikan pelatihan yang relevan, dan memberikan kesempatan bagi karyawan usia tua untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka (Yulianti et al., 2023).

MN (gen tua) mengatakan, "Saya berharap perusahaan dapat terus mendukung kinerja karyawan yang telah memasuki usia lanjut dengan memberikan perhatian khusus terhadap loyalitas dan dedikasi yang telah kami tunjukkan selama bertahun-tahun. Salah satu bentuk nyata dari penghargaan tersebut dapat diwujudkan melalui pemberian kompensasi yang layak, program kesejahteraan, serta kesempatan untuk tetap berkontribusi sesuai dengan kapasitas dan pengalaman yang kami miliki."

Sementara itu, HP (gen muda) menyampaikan, "Saya sebagai anak muda sangat berharap perusahaan harus hadir di segala sisi kesulitan kami sebagai karyawan dalam bekerja, kemudian terkait dengan sarana dan prasarana, untuk memenuhi segala kebutuhan karyawan dan juga kompensasi yang layak."

Berdasarkan wawancara dengan MN dan HP, dapat disimpulkan bahwa karyawan usia lanjut menginginkan perhatian lebih dari perusahaan, khususnya dalam hal kompensasi, kesejahteraan, dan dukungan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. MN mengharapkan adanya kompensasi yang sesuai, program kesejahteraan, serta peluang untuk tetap berperan aktif sesuai kemampuan dan pengalaman mereka. Sementara itu, HP menyoroti pentingnya dukungan perusahaan dalam mengatasi hambatan pekerjaan, termasuk penyediaan fasilitas yang memadai dan kompensasi yang adil.

Lingkungan kerja yang ramah dan mendukung—dengan fasilitas yang layak, dukungan sosial, serta ruang untuk berinteraksi—memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan lansia. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun suasana kerja yang inklusif, menyediakan pelatihan yang sesuai, serta membuka ruang bagi karyawan berusia lanjut untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman. Upaya ini tidak hanya mendorong peningkatan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Pembahasan

Hasil wawancara menunjukkan adanya dinamika kompleks dalam hubungan antargenerasi di tempat kerja. Karyawan senior menekankan nilai tanggung jawab dan loyalitas, sementara karyawan muda lebih fokus pada fleksibilitas, pengembangan diri, dan adaptasi teknologi. Meski perbedaan ini bisa memicu gesekan, kolaborasi lintas generasi terbukti memperkaya proses kerja—senior membawa pengalaman, junior menyumbang energi dan keahlian teknologi (Robbins & Judge, 2012). Tantangan muncul dalam komunikasi dan persepsi tanggung jawab, sehingga diperlukan komunikasi terbuka dan saling menghormati. Selain itu, perbedaan persepsi terhadap nilai dan cara kerja kerap menjadi sumber ketegangan, di mana generasi senior cenderung mengutamakan prosedur yang baku dan konsistensi, sedangkan generasi muda lebih menekankan inovasi dan pendekatan yang lebih dinamis. Dalam hal teknologi, karyawan senior masih menghadapi kendala, namun umumnya menerima bantuan dari generasi muda, menciptakan ketergantungan yang sehat. Perusahaan berperan penting dalam memfasilitasi pelatihan yang sesuai bagi karyawan senior, agar mereka tetap produktif dan termotivasi. Sebaliknya, karyawan muda menghargai pengalaman senior sebagai sumber pembelajaran dan bimbingan. Relasi yang saling menghargai antar generasi dapat memperkuat budaya organisasi. Selain itu, pengembangan program mentoring lintas generasi dapat menjadi solusi efektif untuk menjembatani kesenjangan kompetensi dan meningkatkan sinergi kerja. Perbedaan usia memang membawa potensi konflik, namun hal itu dapat diminimalkan melalui komunikasi, saling menghargai, dan kerja sama tim (Polat et al., 2022).

Meskipun karyawan senior memiliki pengalaman yang kaya dan tingkat loyalitas yang tinggi, mereka tetap memerlukan dorongan serta strategi khusus agar dapat mempertahankan produktivitas, merasa dihargai, dan mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Hubungan antargenerasi di tempat kerja memberikan dampak signifikan bagi karyawan senior, di mana keberadaan karyawan muda menjadi motivasi penting untuk terus belajar dan mengikuti perkembangan teknologi serta tren terkini. Sebaliknya, bagi generasi muda, kehadiran karyawan yang lebih tua memberikan teladan berupa ketekunan, disiplin, dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan, yang dapat menjadi sumber inspirasi dan pembelajaran berharga. Salah satu tantangan utama dalam proses adaptasi lintas generasi adalah perbedaan gaya kerja yang cukup mencolok; karyawan muda cenderung mengutamakan kecepatan, efisiensi, dan inovasi, sementara karyawan senior lebih berhati-hati, terstruktur, dan mengikuti prosedur secara rinci. Namun, karyawan muda terkadang merasa terbebani untuk menyesuaikan diri dengan gaya kerja senior yang dirasa kurang fleksibel dan tidak efisien pendekatan mereka. Oleh sebab itu, perusahaan harus aktif menciptakan ruang dialog yang terbuka serta menyediakan fleksibilitas dalam pembagian tugas dan pengembangan budaya kerja

yang inklusif, agar setiap generasi dapat bekerja secara sinergis dan produktif (Kristanti et al., 2023). Pendekatan seperti pelatihan lintas generasi dan program mentoring juga terbukti efektif dalam memfasilitasi pemahaman bersama dan memperkuat kolaborasi antar generasi di lingkungan kerja (Wayne et al., 1997).

Dukungan perusahaan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan produktif. Salah satu langkah strategis adalah pelatihan lintas generasi, yang tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat komunikasi dan kolaborasi antar usia. Selain itu, perusahaan perlu menyediakan fasilitas yang layak dan memberi kesempatan bagi karyawan senior untuk berkontribusi sesuai pengalaman mereka, sehingga mereka tetap produktif dan termotivasi. Manajemen inklusif, seperti yang disebutkan oleh (Fitriana, 2023), dapat mempererat solidaritas tim, meningkatkan kinerja, dan memperkuat citra perusahaan. Sistem penugasan dan pengembangan karier harus disesuaikan dengan potensi individu, dan kompensasi yang adil serta berbasis kinerja menjadi motivasi tambahan. Budaya kerja inklusif membantu menciptakan kolaborasi antargenerasi, meminimalkan konflik, dan mendorong inovasi. Studi (Deepalakshmi et al., 2025) menunjukkan bahwa perusahaan inklusif cenderung lebih sukses secara finansial dan memiliki karyawan yang lebih inovatif serta aman secara psikologis. Dukungan menyeluruh ini berdampak positif pada kinerja individu dan pertumbuhan organisasi.

SIMPULAN

Interaksi antar generasi di lingkungan kerja mencerminkan dinamika yang rumit, tetapi memiliki potensi besar untuk berkembang. Perbedaan dalam nilai, cara pandang, dan gaya komunikasi antara karyawan muda dan yang lebih senior sering kali menimbulkan tantangan, khususnya terkait dengan metode kerja, pemanfaatan teknologi, serta cara mengungkapkan pendapat. Meski demikian, apabila perbedaan tersebut dikelola melalui komunikasi yang terbuka, sikap saling menghormati, dan kolaborasi yang efektif, maka keragaman ini justru bisa menjadi kekuatan yang meningkatkan produktivitas serta mendorong terjadinya pembelajaran bersama. Karyawan berusia lebih tua umumnya memiliki pengalaman luas, disiplin tinggi, dan loyalitas, sedangkan generasi muda menyumbangkan semangat, kemampuan adaptasi terhadap teknologi, dan pendekatan kerja yang lebih efisien. Walaupun karyawan senior mungkin menghadapi kendala fisik maupun kesulitan dalam mengikuti perkembangan teknologi, dukungan dari rekan yang lebih muda dan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat membantu mereka tetap berkinerja baik dan merasa dihargai.

Pentingnya komunikasi yang terbuka dan penuh respek menjadi fondasi utama dalam membangun kerja sama yang sehat antar generasi. Dukungan dari organisasi berupa pelatihan lintas generasi, penyesuaian beban kerja, penyediaan fasilitas kerja yang ramah usia, serta sistem kompensasi yang adil, sangat menentukan kesejahteraan dan produktivitas, terutama bagi karyawan yang lebih tua. Motivasi kerja di lingkungan multigenerasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan memandang penghargaan, keadilan, dan peluang pengembangan. Karyawan dari generasi berbeda memiliki harapan yang berbeda pula terhadap bentuk dukungan yang mereka butuhkan. Karyawan senior biasanya lebih menghargai pengakuan atas pengalaman dan kontribusi lama, sedangkan generasi muda lebih termotivasi oleh kesempatan belajar dan tantangan baru. Persepsi positif terhadap lingkungan kerja yang adil dan inklusif dapat meningkatkan keterikatan dan komitmen karyawan, sehingga memacu motivasi untuk memberikan hasil terbaik. Oleh sebab itu, organisasi harus mengelola sumber daya manusia dengan pendekatan yang memperhatikan kebutuhan unik setiap generasi agar tercipta suasana kerja yang harmonis dan produktif.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, terutama terkait dengan konteks industri dan jumlah responden yang terlibat. Studi ini hanya dilakukan pada satu jenis badan usaha, yaitu CV, dengan jumlah partisipan yang terbatas, sehingga hasilnya belum

dapat diaplikasikan secara umum. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian selanjutnya melibatkan perusahaan dari berbagai sektor industri serta berbagai ukuran organisasi, mulai dari kecil, menengah, hingga besar. Selain itu, peningkatan jumlah responden diperlukan untuk mendapatkan data yang lebih beragam dan representatif, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan dalam pengembangan kinerja karyawan usia lanjut. Memasukkan perspektif dari berbagai tingkatan jabatan dan jenis pekerjaan juga akan memperkuat validitas serta relevansi temuan penelitian. Selain itu, penggunaan metode campuran yang menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi interaksi antar generasi di tempat kerja.

Referensi :

- Ahmad, N., & Muhammad, A. bin A. (2022). How effective communication improves employees' attitude and organisational performance? *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 7(42), 127–134. <https://doi.org/10.55573/IJAFB.074217>
- Apriani, M. R. (2022). Menelusuri Nilai Kerja Dan Problematika Karyawan Antar Generasi Pada Dunia AkademisI (Studi Kasus Pada Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas Pekalongan). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi (JMBO)*, 1(2), 95–107.
- Ariola, R., & Buhain, V. (2025). *Bridging the Generation Gap: Understanding Collaboration Challenges and Opportunities in Multigenerational Workplaces*. *Bridging The Generation Gap: Understanding Collaboration Challenges And Opportunities In Multigenerational Workplaces Manuscript Accept. March*. <https://doi.org/10.70838/pemj.340204>
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Cruz-Jentoft, A. J., Bahat, G., Bauer, J., Boirie, Y., Bruyère, O., Cederholm, T., Cooper, C., Landi, F., Rolland, Y., Sayer, A. A., Schneider, S. M., Sieber, C. C., Topinkova, E., Vandewoude, M., Visser, M., Zamboni, M., Bautmans, I., Baeyens, J. P., Cesari, M., ... Schols, J. (2019). Sarcopenia: Revised European consensus on definition and diagnosis. *Age and Ageing*, 48(1), 16–31. <https://doi.org/10.1093/ageing/afy169>
- Czaja, S. J., Sharit, J., & James, J. B. (2019). Current and Emerging Trends in Aging and Work. In *Current and Emerging Trends in Aging and Work* (Issue January). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-24135-3>
- Dahalan, N. A., Hasri, S. N. M., Ibrahim, I., Othman, H., & Rahman, N. A. A. (2022). The need of ergonomics workplace for aging workforce. *International Journal of Health Sciences*, 6(April), 2469–2476. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns3.6069>
- Deepalakshmi, N., Priya, M. S., Radhakrishnan, G. V., & Arya, S. (2025). *The Role of Inclusive Leadership in Enhancing Employee Engagement*. 10, 1062–1074.
- Fitriana, R. (2023). Cultivating inclusivity: A comprehensive study of diversity, inclusion initiatives and employee satisfaction. *Journal of Administrative and Business Studies*, 9(3), 146–162.
- Hidayat, A. (2023). Green management: intervention strategy on job burnout and performance improvement in terms of employee tenure. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6).
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>
- Kristanti, D., Charviandi, A., Juliawati, P., & Harto, B. (2023). Manajemen Sumber Daya

- Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue 1). <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Maghfiroh, S. L., & Hidayat, A. (2024). Komitmen Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Salon. *Jurnal E-Bis:Ekonomi Bisnis*, 8(2), 869–881.
- Motik, E. K., Yanti, R., Nazwa, N., Widiyanti, I., Laksana, A., & Bangsa, U. B. (2024). *Pengaruh Komunikasi Efektif Dalam Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan Serta Pembentukan Lingkungan Kerja Yang Positif dan Produktif*.
- Mulyanti, R. Y. (2021). Perbedaan Nilai-Nilai Kerja Generasi Baby Boomer, Generasi X Dan Generasi Y (Survey Pada Karyawan Hotel Provinsi Jawa Barat). *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 11(1), 79–91. <https://doi.org/10.37932/j.e.v11i1.251>
- Nuzulia Rahmawati, S., Zulaifah, E., & Ahadiati Akmala, L. (2022). Persepsi Dukungan Organisasi dan Kinerja Karyawan di Indonesia: Studi Metaanalisis. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 379–402. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art10>
- Polat, S., Alabay, G. G., & Yilmaz, Y. (2022). Leading intergenerational learning in organizations: An example from Turkey. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.3384/RELA.2000-7426.3473>
- Putu. (2016). The Influence of Work Motivation on Employee Work Productivity at The Lotus Flower Tea Company in Patemon Village, Serrit District. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(2), 54–63.
- Sakdiyakorn, M., & Wattanacharoensil, W. (2018). Generational Diversity in the Workplace: A Systematic Review in the Hospitality Context. In *Cornell Hospitality Quarterly* (Vol. 59, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/1938965517730312>
- Selvia Aprilyanti. (2017). Pengaruh Usia dan Masa Kerja. *Jurnal Sistem Dan Manajemen Industri*, 1(2), 68–72.
- Supriadi, A., Kusumaningsih, A., Kohar, Priadi, A., Yusniar Mendo, A., L. Asi, L., Podungge, R., Amelia Nuryadin, A., Hakri Bokingo, A., & Utami, F. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Kunststoffe International* (Vol. 106, Issue 1).
- van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2020). Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. *International Journal of Manpower*, 41(5), 535–550. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2018-0300>
- Wang, L., & Duan, X. (2024). Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 15(January), 1501633. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1501633>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Whitney Gibson, J., Greenwood, R. A., & Murphy, Jr., E. F. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(3), 1–8. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>
- Yulianti, P., Bila, A., & Putri Oktaviane, D. (2023). Pengaruh Usia dan Masa Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi. *PUBLICNESS: Journal of Public Administration Studies*, 2(3), 313–319. <https://doi.org/10.24036/publicness.v2i3.128>
- Zacher, H., & Schmitt, A. (2016). Work characteristics and occupational well-being: The role of age. *Frontiers in Psychology*, 7(SEP), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01411>