

PERBEDAAN GENERASI PADA HUBUNGAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT. HM SAMPOERNAAREA BENGKULU

Nurdianto¹⁾, Fahrudin Js Pareke²⁾, Nasution³⁾
Program Studi Magister Manajemen Universitas Bengkulu
Correspondent Author : nurdianto@gmail.com

Abstract.

The existence of the phenomenon of several work forces and based on several different generational theories makes it an interesting thing to study. This is based on the phenomenon that many companies currently have employees with different generations. The purpose of this study is to describe the level of performance and motivation between generations. This study uses two variables, namely performance and motivation. Performance variables use task, adaptive and contextual indicators while motivational variables are measured by intrinsic and extrinsic indicators. Collecting data using a questionnaire to 108 respondents who work at PT. HM Sampoerna Bengkulu. To see the relationship between the two variables, this study used the one-way ANOVA test.

The results of the analysis on performance variables and work motivation between generations show a significant relationship, it is concluded that employee performance has a high value, meaning that performance increases, indicating good work results. Variable employee motivation between generations has a very high value. This means the high work motivation of employees then the performance is increasing. The performance of employees between generations has significant differences in generations X, Y and Z which shows that the higher the performance, the better the work will be. Employee motivation has been shown to have significant differences in intergenerational performance, indicating that differences in generational ability produce good performance in the presence of motivation.

Keywords: *Work Force, Generational Differences, Performance and Work Motivation*

Abstrak.

Adanya fenomena beberapa angkatan kerja dan didasari oleh beberapa teori generasi yang berbeda menjadikannya suatu hal yang menarik untuk dikaji. Hal ini didasari oleh fenomena bahwa saat ini banyak perusahaan yang mempunyai karyawan dengan generasi yang berbeda-beda. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tingkat kinerja dan motivasi antar generasi. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu kinerja dan motivasi. Variabel kinerja menggunakan indikator tugas, adaptif dan kontekstual sedangkan variabel motivasi diukur dengan indikator intrinsik dan ekstrinsik. Pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 108 responden yang bekerja di PT. HM Sampoerna Bengkulu. Untuk melihat hubungan kedua variabel, penelitian ini menggunakan uji one way ANOVA. Hasil analisis terhadap variabel kinerja dan motivasi kerja antargenerasi menunjukkan adanya hubungan yang signifikan, disimpulkan bahwa kinerja pegawai mempunyai nilai yang tinggi artinya kinerja meningkat menunjukkan hasil kerja yang baik. Variabel motivasi karyawan antar generasi mempunyai nilai yang sangat tinggi. Artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerjanya semakin meningkat. Kinerja pegawai antar generasi terdapat

perbedaan yang signifikan pada generasi X, Y dan Z yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kinerja maka akan semakin baik pula hasil kerjanya. Motivasi karyawan terbukti mempunyai perbedaan kinerja antargenerasi yang signifikan, hal ini menunjukkan bahwa perbedaan kemampuan generasi menghasilkan kinerja yang baik dengan adanya motivasi.

Kata Kunci: Tenaga Kerja, Perbedaan Generasi, Kinerja dan Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sejak berdiri pada tahun 1913, PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. (“Sampoerna” atau “Perseroan”) telah menjadi bagian penting dari industri tembakau Indonesia selama lebih dari seratus tahun, dengan produk legendaris Dji Sam Soe atau dikenal dengan “Raja Kretek”, yang membawa Sampoerna menjadi pemimpin pada kategori Sigaret Kretek Tangan (SKT). Sebagai pemimpin pasar, perseroan ini memiliki jumlah karyawan yang bekerja mencapai lebih dari 22.000 orang karyawan tetap dan juga bekerjasama dengan 38 Mitra Produksi Sigaret (MPS) yang tersebar di pulau Jawa dan Sumatera yang secara bersama-sama mempekerjakan sekitar 41.500 orang.

Kantor cabang Sampoerna Bengkulu memiliki jumlah karyawan sebanyak 108 orang karyawan yang terdiri dari berbagai tingkatan umur yang berbeda, ini berarti di dalam perusahaan ini juga terdapat perbedaan generasi yang dapat di kelompokkan mulai dari generasi X, Y dan Z. Dengan batasan usia pensiun di perusahaan pada usia 55 tahun.

Pada PT. HM. Sampoerna Bengkulu secara umum berdasarkan observasi dan wawancara awal kemungkinan memiliki 3 klaster generasi berdasarkan informasi dari Angkatan penerimaan kerja masing-masing. Adapun generasi Angkatan mereka adalah Angkatan tahun 2000, Angkatan tahun 2010 - 2015, Angkatan kerja periode komersial dan Angkatan kerja era COVID19, dengan total karyawan sebanyak 108 orang, dari berbagai divisi yaitu, *retail engagement*, *wholesaler engagement*, *consumer engagement*, *finance* dan tim *supporting* operasional melalui pihak ketiga untuk *trade assistance*, *Helper* yaitu PT. ASSA, PT. Washeng Keke Mandiri dan PT. ISS.

Pada saat ini junior lebih dominan dari pada senior, hal ini sejalan dengan adanya pengembangan area sebelum proyek komersial “ROAR” di tahun 2017 untuk wilayah Bengkulu. Dengan banyaknya jumlah generasi muda ini membuat pergeseran komposisi Angkatan kerja di area Bengkulu. Secara organisasi hal ini dapat menimbulkan beberapa anggapan yang muncul seperti Angkatan “senior” atau Angkatan tahun 2000 adalah merupakan karyawan baru yang cenderung ingin memiliki kemampuan secara instant serta gampang menyerah saat diberikan tantangan dari perusahaan, hal ini terlihat mereka terlalu pasif dalam menyampaikan idea, inisiatif atau pun disaat melaksanakan diskusi kelompok.

Selain itu mereka juga lebih individualis, sibuk dengan dirinya sendiri beserta *handphone* guna berselancar di dunia maya seperti medsos maupun bermain games.

Sebaliknya juga bisa terjadi disebabkan adanya anggapan yang sama terhadap karyawan senior yang disampaikan oleh Angkatan muda, yang mengatakan bahwa senior memiliki kinerja yang sangat lambat karena semua tugas dilakukan secara manual walaupun sudah difasilitasi dengan alat yang canggih misal komputer kantor dan ipad lengkap dengan jaringan internet. Selain itu senior sangat ingin dihormati, hal ini menciptakan jarak dalam komunikasi.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis juga sering terjadinya kecenderungan perbedaan diantara Angkatan kerja terutama dalam komunikasi, kecepatan dalam penguasaan teknologi, kegigihan untuk mendapatkan hasil yang terbaik, keberanian dalam berpendapat dan menyampaikan idea serta inisiatif sesuai dengan target. Dari uraian perbedaan generasi di atas dan fenomena dari beberapa angkatan kerja yang ada, dilihat dari cara pandang terhadap pekerjaan dan motivasi di masing-masing angkatan kerja, membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Perbedaan Generasi Pada Kinerja dan Motivasi Kerja Karyawan di PT. HM. Sampoerna Area Bengkulu*”.

Penelitian kesenjangan generasi oleh (Walters, 2016), menyebutkan bahwa terlepas dari *stereotype* generasinya, pekerja dari ketiga generasi (X, Y dan Z), menganggap motivasi kerja bagi mereka adalah pada saat melakukan pekerjaan yang memberikan dampak (*impact*) dan memiliki arti (*meaningful*). Penelitian juga menemukan adanya permasalahan yang timbul sehubungan dengan kesenjangan generasi namun, dengan penanganan yang baik, dari sisi manajemen dalam bentuk sosialisasi, penetapan kebijakan dan dukungan emosional. Dengan begitu, diharapkan kesenjangan generasi tidak menjadi masalah utama yang tidak dapat ditangani.

KAJIAN PUSTAKA

Generasi di Tempat Kerja

Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja menjadi salah subyek yang selalu muncul dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia, dan konsep perbedaan generasi terus berkembang dari waktu ke waktu. Setiap generasi mempunyai karakteristik yang berbeda, termasuk pandangan mereka terhadap dunia kerja yang meliputi motivasi, komunikasi, disiplin kerja dan kinerja seperti disajikan pada tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1 Perbedaan Ciri/Karakteristik Generasi

Ciri/Karakteristik

Generasi X

1965 -1980

Banyak akal, lebih bersifat independen,

Generasi Y

1980-1995

Lebih berkomitmen terhadap perusahaan

Generasi Z

1995-2010

Lebih menyukai kegiatan dan sosial.

kenyamanan emosional, menempatkan pekerjaan lebih menyukai sesuatu yang sebagai salah satu prioritas informal, dan memiliki meskipun bukan menjadi kemampuan usaha prioritas yang Utama dibandingkan dengan generasi baby boomers

Hubungan sesama karyawan Lebih menyukai peraturan lebih pada perusahaan yang dan pekerjaan cenderung yang jelas dan tidak berbelit-belit star up, multitasking, sangat seimbang menyukai dan ahli teknologi

Kemampuan Mengembangkan kesempatan Menyukai kerbukaan dan Peduli terhadap lingkungan transparansi

Menyukai hubungan Lebih berfokus pada Mudah terpengaruh terhadap pekerjaan yang positif pekerjaan tim lingkungan mengenai produk atau merek

Lebih menyukai kebebasan Menyukai feedback dan Pintar dan dapat dengan dan mempunyai kemampuan tantangan baru yang mudah dan cepat dalam untuk berkembang menantang menangkap informasi

Sumber : Putra, Y.S., Wibowo M.A. 2016

Selanjutnya Kearns, dkk., (2007) dan Natali Y. (2016) Karakteristik dari masing-masing generasi dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Karakteristik, Kelemahan dan Kekuatan Generasi

Generation	Karakteristik Kerja	Kekuatan	Kelemahan
Generation X (1965 – 1980)	• Melek Teknologi • Mandiri	• Mudah beradaptasi • Independen • Memiliki otoritas • Kreatif	• Ketidaksabaran • Kurangnya keterampilan bekerja tim • Sinisme
Generation Y (1981 – 2000)	• Ahli Teknologi • Mudah berganti pekerjaan	• Aksi kolektif • Optimis • Keteguhan Hati • Multitasking	• Perlu pengawasan dan struktur • Tidak memiliki pengalaman • Kurangnya keterampilan

Generasi Z (1995 – 2010) Sumber:	<ul style="list-style-type: none"> • Mahir dan gandrung teknologi • Menguasi aplikasi computer 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualis • Tidak sabar • Kurang berkomunikasi verbal 	<ul style="list-style-type: none"> • Berekspresi spontan • Cenderung toleran dengan perbedaan kultul
--	--	--	--

Sumber : Kearns, dkk., (2007)

Generasi yang berbeda tentunya akan memiliki persepektif, pemikiran, ide yang berbeda. Apabila organisasi ingin menggunakan perbedaan antar generasi sebagai sumber daya kompetitif mereka, maka organisasi harus menyempurnakan proses manajemen sumber daya manusia dengan melakukan penyesuaian agar dapat mengoptimalkan kinerja mereka.

Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. kinerja sebagai pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2010).

Menurut Robbins (2015) kinerja adalah ukuran dari suatu hasil. Hasil dari suatu pekerjaan yang dapat berupa barang atau jasa dan kinerja seseorang dapat dilihat dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang tersebut. Jika barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerjanya baik, sebaliknya jika barang atau jasa yang dihasilkan buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerjanya buruk.

Kinerja tugas dalam kontek organisasi adalah pemahaman kontraktual antara manager dan bawahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Kinerja tugas yang dipercayakan dibagi menjadi dua segmen: kinerja tugas teknis-administratif dan kinerja tugas kepemimpinan. Kinerja pekerjaan yang diharapkan terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengadministrasian pekerjaan sehari-hari melalui kemampuan teknis seseorang, penilaian bisnis dan sebagainya disebut kinerja tugas teknis-administrasi. Kinerja tugas kepemimpinan diberi label melalui penetapan tujuan strategis, menegakkan standar kinerja yang diperlukan, memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui dorongan, pengakuan, dan kritik konstruktif (Borman, & Brush, 1993)

Seiring dengan tugas dan kemampuan beradaptasi, upaya telah dilakukan untuk memastikan signifikansi komponen kinerja non-pekerjaan untuk menciptakan tempat kerja yang lebih baik (Austin, & Villanova, 1992; Viswesvaran, & Ones, 2000). Psikolog industri telah merujuk komponen non-pekerjaan seperti perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) atau kinerja kontekstual yang mengacu pada tindakan sukarela karyawan (Bateman, & Organ, 1983) yang menguntungkan pemberi kerja secara tidak nyata. Kinerja kontekstual adalah sejenis perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam pengaturan kerja. Perilaku

seperti itu diharapkan dari seorang karyawan tetapi mereka tidak secara terbuka disebutkan dalam deskripsi pekerjaan seseorang.

Motivasi

Miller (2003) menggambarkan motivasi sebagai sesuatu yang memberi energi pada individu untuk mengambil tindakan dan yang berkaitan dengan pilihan yang dibuat individu sebagai bagian dari perilakunya yang berorientasi pada tujuan. Menurut Fuller *et al.* (2008), motivasi adalah intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam penelitian terbaru, motivasi didefinisikan oleh Saraswathi (2011) sebagai kemauan untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi, menuju tujuan organisasi, dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Berdasarkan definisi di atas motivasi individu dimulai dengan pengenalan keinginan yang tidak ada pada saat individu memperhatikan, diikuti oleh keinginan mental untuk mencapai sesuatu, kemudian diikuti oleh tindakan fisik untuk memperoleh keinginan tersebut.

Tingkat motivasi yang diberikan individu atau tim dalam tugas kerja mereka dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. Di antara semua teori konten dan proses motivasi, Teori Dua Faktor Frederick Herzberg yang terkenal telah memperkenalkan faktor motivasi karyawan yang sederhana namun khas. Pengaturan teori telah memisahkan faktor motivasi karyawan menjadi Ekstrinsik dan Intrinsik. Faktor Ekstrinsik juga dikenal sebagai faktor konteks pekerjaan adalah kepuasan ekstrinsik yang diberikan oleh orang lain untuk karyawan (Robbins, 2009). Faktor-faktor ini berfungsi sebagai panduan bagi pengusaha dalam menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan di mana karyawan merasa nyaman bekerja di dalamnya. Faktor intrinsik di sisi lain adalah salah satu yang benar-benar berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Ini telah dikenal luas sebagai faktor konten pekerjaan yang bertujuan untuk memberikan karyawan pekerjaan yang bermakna yang secara intrinsik dapat memuaskan diri mereka sendiri dengan hasil pekerjaan mereka, tanggung jawab yang didelegasikan, pengalaman yang dipelajari, dan prestasi yang diperoleh (Robbins, 2009). Faktor Intrinsik sangat efektif dalam menciptakan dan mempertahankan efek positif yang lebih tahan lama terhadap kinerja karyawan terhadap pekerjaan mereka karena faktor-faktor ini merupakan kebutuhan dasar manusia untuk pertumbuhan psikologis.

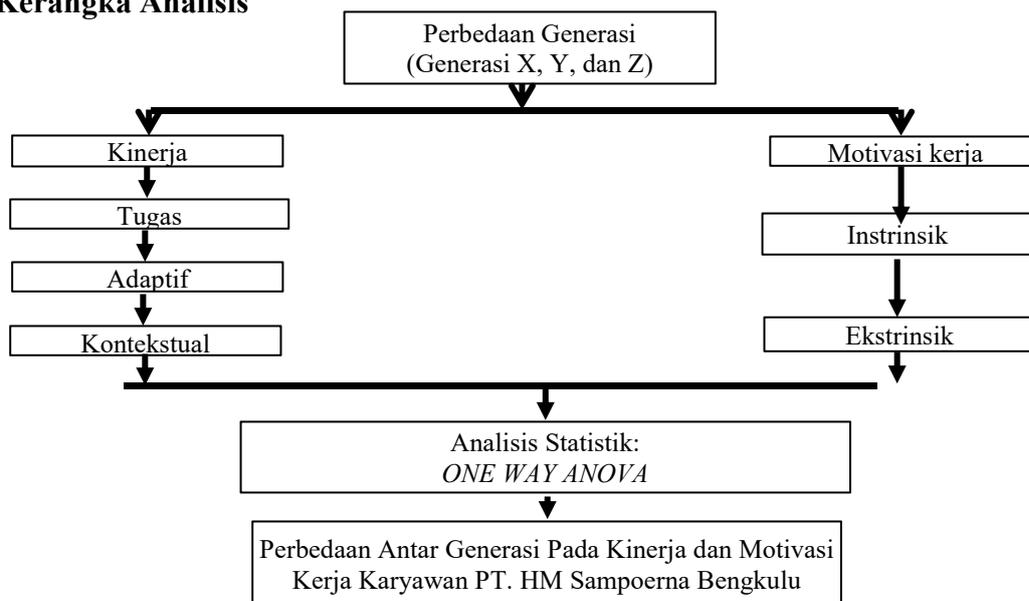
Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa faktor ekstrinsik dan intrinsik telah mempengaruhi Motivasi adalah salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi perilaku dan kinerja manusia. motivasi pegawai. Dalam studi lain di antara Perusahaan Manufaktur Listrik dan Elektronik Jepang Mohani *et al.*, (2010) mengungkapkan bahwa eksekutif yang lebih tua yang memiliki lebih banyak pengalaman kerja menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan eksekutif yang lebih muda.

Beberapa temuan telah menggali lebih dalam preferensi Faktor Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik untuk Generasi X dan Generasi Y. Leahy *et al.* (2011) juga menyimpulkan dari penelitian mereka bahwa Generasi X memiliki tingkat preferensi pada Faktor Motivasi Intrinsik, sedangkan Generasi memiliki preferensi campuran untuk Faktor Motivasi Ekstrinsik dan Intrinsik.

Penelitian lain yang disumbangkan oleh Alley (2011) juga mendukung bahwa Generasi Y dimotivasi oleh Faktor Ekstrinsik daripada Faktor Intrinsik dan mereka sangat berorientasi pada nilai prestasi. Selanjutnya, temuan penelitian datang dari Lourdes *et.,al.* (2011) menyimpulkan dengan pernyataan serupa, di mana Generasi Y lebih mengutamakan Motivasi Ekstrinsik seperti jam kerja tetap dan keamanan kerja, sedangkan Generasi X lebih mementingkan Faktor Motivasi Intrinsik seperti Pengakuan atas pekerjaan mereka dan rasa Prestasi yang diterima dari mereka masyarakat. Dalam penelitian terbaru Zhou, *et., al* (2012) juga menemukan hasil serupa di mana Gen Y sebagian besar tidak puas dengan pekerjaan mereka, jauh lebih banyak daripada generasi tua mereka.

Selain itu, menurut Pusat Komunikasi Manajemen di Sekolah Bisnis Marshall University of Southern California (dikutip dari Tim, 2012), pekerja Generasi Y cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka. Reportase tersebut berkomentar bahwa di semua bidang dan industri utama, tingkat kepuasan kerja bagi para profesional Generasi Y baru sedang anjlok. Terakhir, penelitian terbaru yang berfokus pada total 370 individu untuk *Work Preference Inventory*, Shea (2012) menunjukkan bahwa Generasi Y sangat termotivasi oleh Faktor Motivasi Ekstrinsik dibandingkan dengan Generasi X. Sebaliknya, mereka kurang termotivasi secara intrinsik daripada mereka.

Kerangka Analisis



Kerangka analisis di atas menjelaskan bahwa perbedaan generasi dikelompokkan berdasarkan karakteristik generasi selanjutnya melalui kuisisioner akan dibuat tabulasi pengelompokan data dengan menggunakan beberapa indikator untuk variabel kinerja yaitu tugas, adaptif dan kontekstual sedangkan untuk variabel motivasi kerja mencakup dua indikator yaitu instrinsik dan ekstrinsik. Kemudian data akan dilakukan uji statistik dengan

menggunakan uji *ONE WAY ANOVA*. Hasil dari analisis uji statistik diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian bagi leadership di PT. HM. Sampoerna area Bengkulu dalam menghadapi perbedaan generasi karyawan guna untuk meningkatkan kinerja dan motivasi kerja sehingga apa yang menjadi tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang bersifat deskriptif dengan metode penelitian survei. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis kuantitatif uji statistik parametrik *one way anova*, untuk mengevaluasi kemungkinan adanya hubungan antar variable. Prosedur dan metode pengambilan sampel dan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan baik pria maupun wanita di lingkungan PT. H.M SAMPOERNA Bengkulu yang berjumlah 108 karyawan. Populasi dalam penelitian ini seluruhnya dijadikan sampel dalam penelitian.

Teknik Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, selanjutnya pengukuran kusioner dilakukan dengan menggunakan skala likert. Sebelum melakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji realibitas data. Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah analisis secara deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Setelah data terkumpul dan telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas selanjutnya dilakukan analisis data dengan menggunakan teknik analisis *One Way Anova*. teknik ini dipilih karena peneliti ingin mengetahui apakah terdapat perbedaan antar generasi pada kinerja dan motivasi kerja karyawan.

Dari analisis yang telah dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis adalah suatu prosedur yang akan menghasilkan suatu keputusan, yaitu keputusan menerima atau menolak hipotesis itu. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji *one way anova*. Anova merupakan salah satu Teknik analisis *multivariate* yang berfungsi untuk membedakan rata-rata lebih dari dua kelompok data dengan cara membandingkan dua variansinya. Menurut Teguh Wahyono (2009) *One Way Anova* merupakan prosedur yang digunakan untuk menghasilkan analisis variansi satu arah untuk variabel dependen dengan tipe data kuantitatif dengan sebuah variabel independent sebagai variabel faktor.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Kinerja Karyawan Antar Generasi

Sebagaimana diketahui dari hasil analisis data untuk generasi X secara keseluruhan rata – rata yang dihasilkan masuk dalam kategori sangat tinggi, dimana hal ini jika dilihat dari tiga dimensi yang diukur untuk penelitian ini yaitu dimensi tugas dan dimensi kontekstual berada pada kategori sangat tinggi, sedangkan dimensi adaptif berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja generasi X belum berada pada level baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan yaitu minimal pada kategori yang tinggi di kontribusi oleh dimensi tugas dan kontekstual. Pada dimensi tugas untuk angka rata – rata menunjukkan sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan untuk kinerja tugas dari generasi X ini

dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang di tetapkan secara periodik karyawan masuk pada level yang baik, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu mandiri, menyelesaikan banyak tugas dengan tepat waktu dan secara hasil bisa dipercaya oleh rekan kerja. Pada dimensi tugas ini, semua indikator berada pada kategori sangat tinggi, dimana kondisi ini muncul karena karakteristik independen dan keterampilan bekerja dalam tim beberapa responden generasi X yang sangat baik.

Selanjutnya pada dimensi adaptif menunjukkan kategori tinggi, dari enam indikator pernyataan yang ada, terdapat satu indikator pernyataan yang masuk kategori sangat rendah yaitu pada indikator kenyamanan dan fleksibilitas pekerjaan. Hal ini dimungkin terjadi karena kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan berupa beberapa perubahan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan yang sebelumnya sudah di sosialisasikan pada awal yang dalam implementasi atau pelaksanaannya mengalami perubahan. Hal ini memungkin menjadi salah satu sumber utama ketidaknyamanan bagi karyawan karena berkaitan erat dengan komitmen mereka terhadap pelanggan yang dilayani.

Sementara pada dimensi kontekstual terdapat sepuluh indikator pernyataan, dengan rata-rata nilai masuk kategori sangat tinggi. Angka rata-rata sangat tinggi ini di kontribusi oleh tujuh indikator pernyataan yaitu terkait dengan indikator tanggung jawab, partisipasi dalam kelompok, kebiasaan memuji rekan kerja, mengayomi, berkoordinasi dan berkomunikasi, kemampuan membimbing rekan kerja dan indikator kesempatan karir berada dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan ketiga indikator yaitu simpati dan empati, pengetahuan dan ide dan indikator komunikasi dengan rekan kerja berada pada kategori tinggi.

Dengan melihat nilai rata-rata generasi X terhadap variabel kinerja ini berada pada kategori tinggi dan sangat tinggi hal ini menunjukkan bahwa generasi ini pada tiga dimensi yang diukur mampu bekerja dengan baik, hal ini dimungkinkan karena generasi ini lebih menguasai materi atau tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, karena mereka lebih berpengalaman bekerja pada perusahaan. Dengan kata lain bahwa generasi ini dipandang produktif bagi perusahaan, disebabkan karena kemampuan generasi ini dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Syamsul, H. S dan Siti, S (2008), yang menyatakan bahwa kemampuan kerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan karena kemampuan kerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, dan menyimpulkan bahwa kemampuan kerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Pada generasi Y secara umum kinerja karyawan di PT. HM. Sampoerna di Area Bengkulu sangat menunjang pelaksanaan pekerjaan karyawan untuk keseluruhan dimensi kinerja yang diukur. Pada dimensi tugas ada 6 indikator pernyataan dengan kategori sangat tinggi, dan ini sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan untuk kinerja dan masuk dalam level baik. Dan bagi perusahaan untuk dimensi tugas ini diharapkan dapat terus mempertahankan hasil ini dengan terus melakukan evaluasi hasil dari generasi Y ini serta melakukan peningkatan pada dimensi tugas ini untuk banyaknya pekerjaan dan memberikan peran bagi generasi Y ini untuk memimpin proyek – proyek kecil di area.

Pada dimensi adaptif, masuk dalam kategori tinggi, yang berarti karyawan generasi Y memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan pada situasi kerja yang dinamis, sehingga perlu bagi perusahaan untuk memberikan perhatian pada berbagai indikator pernyataan yang ada khususnya pada indikator tertinggi dan terendah.

Indikator pernyataan yang memiliki rata – rata rendah adalah: “saya sangat nyaman dan fleksibel dalam bekerja”., indikator pernyataan dengan kategori sangat rendah memberikan gambaran bahwa situasi yang muncul saat ini dengan seringnya perubahan dari rencana awal membuat ketidaknyamanan bagi generasi Y ini karena pekerjaan utama mereka yang langsung terkait dengan pelanggan, dimana perubahan – perubahan yang terjadi ini harus bisa mereka komunikasikan ke banyak pelanggan yang dikunjungi dengan berbagai respon, respon yang umumnya tidak dapat di terima adalah penolakan dari pelanggan terhadap perubahan yang dilakukan dan ini bisa berdampak pada ketidakpercayaan terhadap karyawan saat beraktivitas selanjutnya.

Sedangkan untuk rata-rata responden pada generasi Z pada variabel kinerja secara keseluruhan masuk dalam kategori tinggi. Diketahui bahwa rata-rata untuk dimensi tugas dan kontekstual adalah tinggi. Sedangkan dimensi Adaptif memiliki nilai rata-rata yang tinggi. Nilai rata-rata terendah pada dimensi adaptif adalah pada pernyataan “Saya sangat nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan”. Hal ini mempunyai makna bahwa Generasi Z mengalami kondisi yang juga tidak nyaman sama dengan generasi X dan Y sebelumnya terkait dengan perubahan yang terjadi khususnya perubahan yang tidak terencana dengan baik dan harus dikomunikasikan segera ke pelanggan sehingga menempatkan posisi menjadi tidak baik saat mendapatkan respon negatif atau penolakan dari pelanggan yang dikunjungi.

Sehingga pada variabel kinerja dapat disimpulkan bahwa hasil deskripsi statistik terhadap jawaban responden diketahui bahwa kinerja karyawan di PT. HM Sampoerna Area Bengkulu berada pada kategori tinggi. Kinerja karyawan ini akan mendorong keyakinan bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas secara baik dan memadai, sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi bagi perusahaan. Dari ketiga generasi terhadap variabel yang diteliti dengan mengukur dimensi kinerja, adaptif dan motivasi terlihat bahwa indikator kenyamanan dan fleksibilitas pekerjaan memberikan nilai rendah dan sangat rendah. Banyak faktor yang dapat menyebabkan hal ini terjadi, antara lain adalah komitmen perusahaan tentang komitmen dengan tidak merubah kebijakan pada saat program kerja telah dilakukan. Sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Diana S. (2009) yang menyatakan bahwa komitmen efektif dari perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti bahwa komitmen efektif yang dimiliki karyawan yaitu perasaan atau pengenalan positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Gambaran Motivasi Kerja Karyawan Antar Generasi

Motivasi kinerja Karyawan PT. HM. SAMPOERNA di Area Bengkulu yang diteliti dalam penelitian ini memiliki 27 item pernyataan yang terbagi ke dalam 2 dimensi yaitu 13 pernyataan untuk dimensi Instrinsik dan 14 pernyataan untuk dimensi Ekstrinsik. Responden terhadap generasi X untuk dimensi Instrinsik dan Ekstrinsik diketahui memiliki nilai rata-rata Sangat Tinggi Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. HM. Sampoerna di Area

Bengkulu memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan yang sudah dia miliki sehingga akan berupaya untuk memberikan hasil pekerjaan dengan sangat baik karena pihak perusahaan telah memberikan banyak hal yang sangat positif untuk menghargai setiap hasil kerja dari karyawannya, baik itu berupa penghargaan dalam bentuk pujian, *on the spot reward*, promosi kenaikan jabatan, membayar gaji dengan angka yang sangat memuaskan karyawan jika dibandingkan dengan berbagai perusahaan dalam industri yang sama maupun berbeda, memberikan fasilitas dan ruang kerja yang sangat nyaman dan para pimpinan juga membanjiri karyawan dengan banyak perhatian dan juga menyajikan lingkungan kerja yang sangat harmonis.

Generasi Y adalah generasi yang juga disebut Milenial ini mulai mengandalkan teknologi dalam pembelajaran. Pada motivasi kerja untuk dimensi Instrinsik dan Ekstrinsik memiliki nilai yang Sangat Tinggi hal ini menunjukkan bahwa generasi Milenial lebih suka belajar secara berkelompok dibanding individu. Mereka menyukai teknologi karena teknologi adalah merupakan hal yang akrab bagi kehidupan milenial. Untuk itu, mereka juga sebisa mungkin menggunakan teknologi dalam proses pembelajaran. Metode pembelajaran *Experiential learning* merupakan metode ajar yang disukai oleh generasi Y di mana mereka dapat belajar dari pengalaman. Sehingga milenial bisa menjadi lebih aktif dan mendapat tambahan ilmu dari pengalaman. Beberapa karakter tersebut yang dimiliki oleh Generasi Y sehingga mereka mampu memiliki motivasi yang sangat tinggi di dalam dunia kerja.

Sama halnya dengan data-data yang ada pada beberapa generasi sebelumnya, untuk generasi Z juga memiliki nilai rata-rata yang sangat tinggi di kedua dimensi yang ada pada variabel Motivasi kerja yaitu Instrinsik dan Ekstrinsik, hal ini juga menunjukkan bahwa generasi Z yang juga memiliki karakter yang khusus. Generasi Z ini bisa dibilang masih memiliki perjalanan panjang dalam pendidikan. Generasi Z lebih menyukai metode belajar *learning by doing*, sebagaimana generasi sebelumnya. Generasi Z memiliki kemampuan *Multitasking* atau mengerjakan berbagai tugas dalam satu waktu. Kemampuan ini disebabkan kebiasaan mereka membagi waktu dengan banyaknya tugas yang ada. Generasi Z harus membutuhkan tujuan yang jelas sehingga akan mendapatkan *feedback* yang cepat.

Jadi dari pemaparan di atas diketahui bahwa pada generasi X, Y dan Z memiliki nilai rata-rata yang sangat tinggi untuk variabel Motivasi Kerja di kedua dimensinya yaitu instrinsik dan ekstrinsik hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. HM. Sampoerna di Area Bengkulu sudah memiliki Motivasi Kerja yang sangat tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan memiliki standar kerja yang ditawarkan oleh perusahaan kesetiap karyawan itu sama, misal dalam hal fasilitas kerja, kenyamanan, penghargaan baik itu dalam hal promosi kenaikan jabatan maupun pembayaran upah kerja atau gaji.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari, *et al.*, (2008) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerjanya yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja

di perusahaan mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan.

Perbedaan Kinerja Karyawan Antar Generasi

Berdasarkan penjabaran hipotesis penelitian pada sub bab sebelumnya, terdapat perbedaan pada kinerja karyawan di PT. HM. Sampoerna Area Bengkulu, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil hipotesis dalam penelitian ini terbukti dan dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terciptanya kinerja karyawan di PT. HM. Sampoerna Area Bengkulu terdapat perbedaan antar generasinya dimana secara skor rata-rata variabel kinerja generasi X memiliki skor tertinggi diikuti oleh rata-rata generasi Z dan Y. hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kinerja dengan motivasi kerja karyawan, artinya semakin tinggi tingkat kinerja karyawan maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut, begitupun sebaliknya apabila kinerja yang dimiliki oleh karyawan rendah maka secara otomatis motivasi kerja karyawan tersebut rendah. Dengan demikian berkaitan dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau terbukti. Sehingga hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (Nasrudin, 2010) yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan terbentuk dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan real (knowledge + skill). Selanjutnya, faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan ketika menghadapi situasi kerja.

Perbedaan Motivasi Kerja Karyawan Antar Generasi

Begitu pula dengan penjabaran hipotesis penelitian pada Motivasi Kerja karyawan di PT. HM. Sampoerna Area Bengkulu, dapat disimpulkan bahwa hasil hipotesis dalam penelitian ini terbukti dan dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi kerja karyawan di PT. HM. Sampoerna Area Bengkulu terdapat perbedaan antar generasinya, yaitu generasi X memiliki skor rata-rata tertinggi, kemudian generasi Y dan terakhir adalah generasi Z.

Menurut Latief, B (2012) dalam Anisa, P dan Ismi, D (2014) mengemukakan bahwa dengan terbentuknya motivasi yang kuat, akan dapat memberikan hasil atau kinerja yang berkualitas dari pekerjaan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan dalam kinerja adalah merupakan dampak dari adanya peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat dibutuhkan motivasi tinggi yang perlu dimiliki oleh karyawannya.

Perbedaan antar generasi terhadap kinerja dan motivasi kerja karyawan memiliki nilai skor yang tinggi pada generasi Y hal ini ditunjukkan dengan nilai rerata sebesar 4,0780, 3,6586, dan 4,0258 untuk setiap dimensi yang ada pada variabel kinerja (tugas, adaptif dan kontekstual). Sedangkan untuk variabel Motivasi juga memiliki nilai skor rerata tertinggi adalah generasi Y dengan rerata yaitu 4,0939 dan 4,2811 untuk setiap dimensi yang terdapat dalam variabel tersebut (*Instrinsik dan ekstrinsik*). Kategori tinggi di sini dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kinerja yang baik dapat dilihat dari kedisiplinan karyawan untuk datang tepat waktu dan tidak mengulur-ngulur waktu istirahat kerja, menyelesaikan tugas atau suatu pekerjaan harus benar-benar diselesaikan dengan baik, memiliki keyakinan yang

tinggi dapat menyelesaikan pekerja yang sulit dengan baik dan percaya diri terhadap kemampuan yang dimilikinya, target yang ditetapkan membuat karyawan tidak merasa berat untuk dijalani, selain itu juga adanya tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.

Variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di luar motivasi kerja, diantaranya yaitu *leadership factor* (dorongan bimbingan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*), *team factors* (dukungan yang diberikan oleh sesama karyawan), *system factors* (sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi), dan *contextual situational factor* (tekanan yang tinggi dalam lingkungan dalam dan luar organisasi), Armstrong dan Baron (dalam Sedarmayanti, 2011).

Berdasarkan hasil analisis statistik, maka dapat diketahui bahwa perbedaan antar generasi (X, Y dan Z) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja dan motivasi kerja. Variabel kinerja dan motivasi kerja memiliki hubungan yang sangat signifikan sehingga kedua variabel ini dapat saling memberikan pengaruh. Sehingga jika dilakukan pemberian motivasi secara baik dan benar oleh suatu organisasi atau perusahaan maka akan mampu meningkatkan kinerja dari karyawan dan dapat lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan guna menunjang pekerjaannya yang kemudian akan direspon oleh karyawan dengan menunjukkan kinerja yang lebih baik lagi.

Didalam penelitian ini menunjukkan bahwa generasi Y memiliki respon yang paling positif terhadap variabel kinerja dan motivasi kerja, hal ini dapat terjadi karena generasi Y memiliki pola pikir dan karakter yang penuh dengan ide-ide visioner dan inovatif sehingga siap untuk melahirkan generasi yang memiliki pengetahuan dan penguasaan IPTEK.

Hal ini juga di dukung dengan keadaan era ini, selain komputer sudah menjamur, ditambah lagi dengan berkembangnya video games, gadget, smartphones dan setiap kemudahan akan fasilitas berbasis computerized yang ditawarkan serta kecanggihan internet, membuat generasi Y dengan mudah menguasai dunia kerja yang memang sudah didukung oleh fasilitas yang canggih dan dilengkapi oleh akses internet.

Karakteristik khusus yang dimiliki oleh generasi Y adalah :realistis, disiplin, mementingkan prestasi kerja, penuh keinginan, memiliki kepercayaan diri yang baik, memanfaatkan teknologi, suka dengan perbedaan, memiliki toleransi yang tinggi. Dan didukung juga dengan Lingkungan Kerja yang mampu mensupport para generasi Y dalam baraktivitas kerja yaitu : Suasana kerja yang kekeluargaan, fleksibilitas, Selalu memberikan tantangan baru, kolaborasi antara rekan kerja yang baik. Selain itu generasi Y dapat menuntaskan kewajiban karena mereka memiliki sifat: pekerja keras, berepektasi tinggi, mematuhi deadline, membutuhkan struktur yang jelas dalam bekerja, berorientasi pada cara kerja, lembur bukan masalah besar, tempat kerja adalah rumah kedua. Tidak hanya karakter yang baik dalam melaksanakan pekerjaan tetapi para geerasi Y juga memiliki etika dalam bekerja antara lain adalah ambisius dan multitasking, selalu mencari tantangan, suka membangun usaha sendiri, giat dan ulet bekerja.

Hal yang paling mendukung generasi Y dalam bekerja adalah karena mereka memiliki kemampuan dalam hal berkomunikasi : sangat serius jika sedang membahas sesuatu tetapi

tidak dengan gaya yang terlalu serius, lebih baik bicara empat mata walaupun diawali dengan chat personal, sopan, menyapa lebih dulu.

Generasi Y cenderung bertanya dan meminta kritik serta saran untuk kemajuannya. Mereka menganggap bahwa rewards terbaik adalah perasaan ketika pekerjaannya dinilai berarti bagi hal-hal tertentu. Keseimbangan gaya hidup dan pekerjaan menjadi hal yang paling penting bagi mereka Generasi Y. Karenanya, mereka cenderung mencari pekerjaan yang dapat menunjang gaya hidup. Jika tidak, mereka cenderung berhenti dari pekerjaan tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kinerja karyawan antar generasi di PT H.M. Sampoerna Area Bengkulu terbukti memiliki nilai yang tinggi. Hal ini bermakna, setiap karyawan yang ada di perusahaan memberikan usaha yang terbaik mereka untuk mencapai tujuan yang perusahaan tetapkan.
2. Motivasi kerja karyawan antar generasi di PT H.M. Sampoerna Area Bengkulu memiliki nilai yang sangat tinggi. Hal ini bermakna bahwa setiap karyawan yang ada di perusahaan dari berbagai generasi mengakui bahwa mereka memiliki semangat yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang sudah di tetapkan pada setiap awal tahun.
3. Kinerja karyawan antar generasi di PT HM. Sampoerna Area Bengkulu terbukti memiliki perbedaan yang signifikan pada generasi X, Y dan Z. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kinerja pada setiap generasi maka akan dapat menampilkan hasil kerja yang baik dari karyawan di PT. HM. Sampoerna Area Bengkulu.
4. Motivasi Kerja karyawan terbukti memiliki perbedaan yang signifikan terhadap kinerja antar generasi di PT HM. Sampoerna Area Bengkulu. Hal ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan kemampuan di masing-masing generasi dalam menghasilkan kinerja yang baik oleh adanya motivasi yang sangat tinggi tersebut.

Saran

Dari hasil penelitian dan simpulan, beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh PT. HM. Sampoerna Area Bengkulu berkenaan dengan kinerja dan motivasi karyawan, yakni:

1. Dalam rangka terwujudnya kinerja, perlu adanya peningkatan diri dari karyawan disetiap generasi. Hal ini dikarenakan masih adanya karyawan yang tidak dapat menyelesaikan tugas secara mandiri, masih ada yang belum memiliki inovasi kerja sebagai akibat dari adanya perbedaan kemampuan dan kreativitas individu karyawan disetiap generasi. Oleh karena itu pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan (Diklat) khusus yang berkaitan dengan kinerja karyawan sangat perlu dilakukan.
2. Mempertahankan atau dapat meningkatkan Motivasi kerja karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi dengan pemberian hak-hak karyawan berupa gaji dan fasilitas pendukung yang sudah ada saat ini seperti insentif, *Employee Leisure Activities*, *Employee Gathering*, *Medical Benefit*, dan lain – lainnya, dimana ini juga di sesuaikan dengan posisi dan jabatan masing-masing karyawan.

3. Bagi peneliti selanjutnya, dapat melakukan penelitian dapat membandingkan hasilnya dengan area lain yang lebih maju seperti daerah Jakarta, Bandung atau Surabaya baik untuk industri sejenis ataupun industri yang lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). *The criterion problem: 1917–1992*. Journal of Applied Psychology, 77(6), 836–874. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.836>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship*. Academic and Management Journal, 26, 587-595. <http://dx.doi.org/10.2307/255908>

- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). *More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements*. *Human Performance*, Journal Article 6(1), 1-21. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0601_1
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 10, September: 124-135.
- Diana, S, K, L, Tobing (2009). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol II Nomor 1, Maret 2009: 31-37
- Kearns, J., Larson, E., & Venugopal, J. (2007). *Understanding Generation Y In The Workplace; What Does It Take To Hire And Retain The Talent Of The New Generation?* Bryant University MBA Program
- Miller, D., Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003) *'Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business'*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 4, pp.513–531.
- Mohani A, Hashanah I & Noor I Hj. Jaafar. (2010). *Job Satisfaction Among Executives: Case of Japanese Electrical and Electronic Manufacturing Companies, Malaysia*. *The Journal of Global Business Management*, Vol. 6(2), pp. 165-173
- Putra Y.S., Wibowo, M.A (2016). *Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga*. *Jurnal Among Makarti*. E-ISSN:2774-5163. ISSN:1979-7400. Vol 9 No 1
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall, India: New Delhi.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Saraswathi (2011). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Teguh W. (2009). *25 Model Analisis Statistik dengan SPSS 17*. Elex Media Komputindo. Jakarta. ISBN. 978-979-27-4893-2
- Viswesvaran, C., Ones D.S (2000). *Perspectives on Models of Job Performance*. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 8 Number 4. Desember 2000
- Walters, Robert (2016), *Generation Gaps? Mythbusting Assumptions About Age in the Workplace, Whitepaper*, <https://www.robertwalters.com.au/content/dam/robertwalters/country/australia/files/whitepapers/Generation%20gaps%20whitepaper.pdf>
- Zhou, T., Lu, Y., & Wang, B. (2010). *Integrating TTF and UTAUT to explain mobile banking user adoption*. *Computers in Human Behavior* 26 , 760– 767.