

PERBEDAAN MOTIVASI KERJA GENERASI X DAN Y DI KANTOR PUSAT PTPN I LANGSA

Muhammad Al Jabbar Khatib, Irin Riamanda, Mirza, Khatijatusshalihah
aljabbar98@gmail.com; irin.riamanda@usk.ac.id; mirza@usk.ac.id;
khatijatusshalihah@usk.ac.id;

Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Syiah Kuala, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji perbedaan motivasi kerja generasi X dan generasi Y di Kantor Pusat PTPN I Langsa. Penelitian ini merupakan jenis penelitian komparatif (*independent sample t-test*) yang diteliti pada 97 sampel karyawan Kantor Pusat PTPN I Langsa. Sampel penelitian dipilih menggunakan metode *simple random sampling*. Data penelitian dikumpulkan menggunakan skala *multidimensional work motivation scale* yang disusun oleh Gagne dan Deci. Hasil penelitian menyatakan bahwa hipotesis ditolak, dengan nilai sig $0,657 > 0,05$, yang artinya tidak terdapat perbedaan motivasi kerja generasi X dan generasi Y. Berdasarkan hasil juga diketahui bahwa baik generasi X dan generasi Y memiliki motivasi kerja dengan kategori rendah. Selain itu, hasil penelitian menemukan bahwa generasi X tidak termotivasi terhadap aspek *intrinsic motivation* dan generasi Y mempunyai nilai kategori sedang cukup tinggi terhadap aspek *introjected regulation*. Hal ini menggambarkan generasi X tidak bekerja untuk dirinya sendiri serta merasa pekerjaan tidak menarik serta memperoleh kepuasan kepada dirinya. Di sisi lain generasi Y merasa biasa saja apabila berhasil menyelesaikan pekerjaannya serta tidak merasa bersalah apabila gagal menyelesaikan pekerjaan tersebut. Penting bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya untuk menggali faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan (khususnya Gen X dan gen Y) yang bekerja dengan situasi dan tuntutan kerja yang jauh dari perkotaan.

Kata Kunci: motivasi kerja, generasi X, generasi Y

ABSTRACT

Further study was required to determine how Generation X and Generation Y differ in their motivation for their jobs at the PTPN I Langsa Head Office. Employers at the PTPN I Langsa Head Office include a sample of 97 people who was the subject of this comparative study (independent sample t-test). The research sample was chosen using a straightforward random sampling method. Research data was collected using the multidimensional work motivation scale compiled by Gagne and Deci. The hypothesis of this study was rejected: the value of sig (p) is $0.657 > 0.05$, indicating that there was

no significant difference in work motivation between Generation X and Generation Y. Based on the results, it was also known that both generation X and generation Y have low category work motivation. Apart from that, the research results found that generation Y feels normal if they successfully complete their work and do not feel guilty if they fail to complete the work. It is important for companies and future researchers to explore the factors that influence the work motivation of employees (especially Gen X and Gen Y) who work in work situations and demands that are far from urban areas.

Keywords: Work motivation, generation X, generation Y

PENDAHULUAN

PT Perkebunan Nusantara I (PTPN I) ialah perusahaan agrobisnis perkebunan milik negara yang mengkhususkan diri dalam pengelolaan dua produk, kelapa sawit dan karet. Perusahaan ini merupakan anak perusahaan induk Perkebunan Nusantara PT Perkebunan Nusantara III. PTPN I memiliki delapan kebun yang tersebar di banyak wilayah di Aceh, yaitu: Pulau Tiga, Kebun Lama, Kebun Baru, Tualang Sawit, Karang Inong, Julok Rayeuk Selatan, Cot Girek. Selain kebun, PTPN I juga memiliki 3 pabrik yaitu pabrik Pulau Tiga, Cot Girek, dan Tanjung Sementoh. Selain itu, PTPN I juga mempunyai kantor pusat yang mengatur seluruh kegiatan administrasi PTPN I yang disebut KanPus (Kantor Pusat). Pegawai yang bekerja di kantor pusat sebagian besar adalah pegawai Generasi X dan Milenial.

Pegawai Generasi X dan Generasi Y merupakan generasi yang saat ini mendominasi dunia kerja. Sedangkan yang unik dari Generasi X dibandingkan generasi lainnya adalah mereka menerima kehadiran teknologi. Di sisi lain, karyawan generasi milenial memiliki karakteristik pekerjaan yang ambisius, multitasking, menantang, mandiri, pekerja keras, dan ulet dalam bertindak. Namun, generasi Milenial cenderung keluar, sehingga dapat merugikan organisasi. Yang membuat generasi Millennial unik dibandingkan generasi lainnya adalah generasi Millennial lahir pada masa awal adanya Internet, sebuah era yang serba cepat, tidak sabar, berpikir kreatif, dan sangat menuntut (Dipo, 2016). Oleh karena itu, memberikan pelayanan yang terbaik di tempat

kerja memerlukan kerjasama yang baik antar generasi, khususnya generasi X dan Y (Chrisdina & Raharjo, 2017).

Generasi X ialah generasi yang lahir tahun 1965-1980. Selain itu, Generasi X ialah generasi pertama memperoleh komputer pribadi serta memperoleh modernisasi (Messarra *et al.*, 2016). Generasi X lahir pada tahap awal perkembangan teknologi seperti komputer, televisi kabel, dan Internet. (Olivia & Fakhri, 2020).

Selain pegawai Generasi X, terdapat juga pegawai Generasi Y yang bekerja di kantor pusat PTPN I. Generasi Y ialah generasi lahir pada tahun 1981-1995. Generasi milenial lebih memperhatikan aspek-aspek tertentu, khususnya keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan, dibandingkan generasi X (Angin & Saragih, 2021). Perbedaan tahun pada tiap generasi mengakibatkan adanya perbedaan karakteristik dari masing-masing generasi. Selain itu, perbedaan tahun juga memengaruhi generasi dalam bekerja. Karakteristik generasi X lebih menyukai menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupannya. Selain itu, generasi X merupakan generasi yang melihat pekerjaan dari sudut pandang aksi. Sebaliknya, generasi Y merupakan generasi yang sangat mencintai dirinya sendiri, menyukai fleksibilitas dalam bekerja, dan melihat pekerjaan adalah suatu proses dalam pengembangan karirnya. Perbedaan karakteristik dari masing-masing generasi dapat memengaruhi motivasi generasi dalam bekerja (Winasis, 2018). Adapun urgensi dari penelitian lintas generasi adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi instansi pemerintahan dalam menyediakan peluang kerja yang relevan atau perusahaan dalam mengelola tenaga kerjanya (Putra, 2023). Sehingga, dengan mengetahui hal tersebut perusahaan mampu mengelola perbedaan yang ditimbulkan yang akan mempengaruhi kinerja, produktivitas, dan komitmen terhadap perusahaan (Adiawaty, 2019).

Menurut Terry Mitchell (dalam Werner & DeSimone, 2006), motivasi kerja ialah proses psikologis akan tindakan yang jelas terarah dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pinder (2008) menyebutkan bahwa motivasi kerja merupakan sebuah kekuatan yang menyatu dalam diri individu atau berasal dari luar individu,

kekuatan-kekuatan ini memelopori tingkah berhubungan dengan pekerjaan dan menentukan bentuk, arah, intensitas dan lamanya. Hal ini mencerminkan apa yang mendorong orang untuk bekerja, bagaimana orang memperoleh makna dari pekerjaan, seberapa besar kemungkinan mereka melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan makna tersebut (Peterson *et al*, 2009).

Suatu organisasi akan berhasil jika mempunyai pegawai yang termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya. Ketika seseorang termotivasi, maka ia lebih mudah menerima tujuan ditetapkannya, sehingga mengarahkan segala upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Motivasi ini juga membantu karyawan untuk terus memberikan kinerja terbaiknya, bahkan ketika menghadapi keadaan sulit (Manzoor, 2012). Pegawai yang bermotivasi tinggi akan dicirikan sebagai pegawai yang bertanggung jawab, mempunyai tujuan yang jelas, bersemangat dalam bekerja dan tentunya selalu ingin melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebaliknya pegawai dengan motivasi kerja yang rendah dicirikan sebagai pegawai yang suka bermalas-malasan bekerja, tidak bertanggung jawab, acuh tak acuh, bekerja tanpa tujuan yang jelas dan mengerjakan segala sesuatunya sendiri tanpa memperhatikan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi (Jiang & Tetrick, 2016).

Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pratama dan Elistia (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja, baik yang berasal dari internal karyawan maupun yang berasal dari lingkungan sekitar karyawan, membantu meningkatkan kinerja. Motivasi juga merupakan bentuk keinginan untuk berusaha, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan kerja dan memenuhi kebutuhan pribadi.

Sembiring (2020) menjelaskan bahwa motivasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja pegawai, jika motivasi kerja pegawai meningkat maka kinerja pegawai pun akan meningkat. Selanjutnya penelitian oleh Fajriyanti, Rahmah, dan Hadiyanti (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan positif kepada karyawan sehingga membuat mereka berusaha mencapai tujuan yang harus menjadi

perhatian perusahaan untuk dipahami. Setiap generasi memiliki harapan, aspirasi, nilai-nilai dan perilaku yang berbeda-beda dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, perbedaan tersebut akan mempengaruhi preferensi masing-masing generasi, khususnya generasi X dan Y, dalam memilih pekerjaan dan lingkungan kerja di mana mereka tinggal.

Generasi X dan Milenial berbeda dalam motivasi dan karakteristik pekerjaan yang mereka sukai. Kedua generasi ini menghargai imbalan yang berbeda, menghargai jenis atmosfer kerja yang berbeda, menghargai karakteristik pekerjaan yang berbeda, dan memandang makna pekerjaan secara berbeda (Vuokko, 2016). Hal ini didukung oleh penelitian lain oleh Bhakti *et al* (2019) yang menjelaskan bahwa terdapat perbedaan karakteristik dan motivasi antara Generasi X dan Y. Dalam penelitian ini generasi X, termotivasi dengan tanggung jawab terhadap perusahaan, terhadap keluarga, hubungan interpersonal, pencapaian karir, peluang karir, pekerjaan yang berguna dan bermakna, gaji, status, keamanan kerja, kondisi lingkungan tempat kerja, peraturan perusahaan, lokasi kantor, pencatatan hasil kerja dan solidaritas. Milenial memiliki motivasi kerja sebagai berikut dan diurutkan berdasarkan prioritas generasi ini, yaitu gaji, tanggung jawab keluarga, tunjangan perusahaan, hubungan interpersonal, peluang kemajuan, status, prestasi profesional, rasa tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, keamanan kerja, pencatatan hasil kerja, lokasi kantor, kondisi lingkungan kerja, peraturan perusahaan dan solidaritas.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Widiastuti (2020) menyatakan bahwa generasi X memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi pada aspek tanggung jawab dalam pekerjaan, dan pengembangan terhadap generasi X. Namun, untuk prestasi kerja serta kemandirian dalam bekerja generasi X masih membutuhkan dukungan, bantuan, dan arahan dari rekan kerjanya terlebih terhadap penggunaan teknologi terbaru. Sedangkan generasi Y memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi apabila dalam perusahaan tersebut mampu mengembangkan dirinya, serta generasi Y

menginginkan kemandirian dalam bertindak sehingga dengan hal tersebut akan membuat generasi Y termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penting bagi organisasi atau perusahaan untuk memahami bagaimana perbedaan motivasi dan karakteristik kerja dari generasi X dan generasi Y. Sehingga akan mempermudah organisasi dan perusahaan untuk menentukan strategi pengelolaan yang menarik dan tepat yang tentunya akan membuat organisasi atau perusahaan dapat berkembang. Selain itu dapat menghalangi terjadinya kesenjangan antar generasi akibat perbedaan pola pikir antar generasi terutama generasi Y dan generasi X (Stepp, 2007). Disamping itu terdapat dua kontradiksi tentang perbedaan motivasi kerja generasi X dan generasi Y, sehingga peneliti tertarik untuk menguji terkait Perbedaan motivasi kerja Generasi X dan Y di Kantor Pusat PTPN I Langsa.

TINJAUAN TEORI

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan sebuah dorongan terhadap seseorang untuk bekerja, seperti gaji, pimpinan yang mengayomi, fasilitas yang membantu terlaksananya pekerjaan, lingkungan kerja yang kondusif, serta rekan kerja yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan & Silvya, 2019).

Motivasi penting dalam semua bidang kehidupan organisasi. Ketika seseorang termotivasi, mereka akan mendorong dirinya untuk melakukan apa pun untuk mencapai tujuannya (Umeozor, 2018). *Self-Determination Theory (SDT)* merupakan teori motivasi yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan yang mengutamakan kualitas dibandingkan kuantitas, dimana kualitas dilihat dari sudut pandang psikologi seseorang (Legault, 2017). Teori ini menjadi salah satu pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan motivasi sebagai suatu kecenderungan yang bersifat alamiah, dan konstruktif untuk mengembangkan diri. Selain itu, motivasi bersifat dinamis, dan tidak statis (Deci & Ryan, 2000). Selain itu Gagne dan Deci (2005) membagi motivasi seseorang dengan

suatu skala yang dapat menunjukkan kecenderungan motivasi seseorang. SDT membagi motivasi menjadi tiga tingkatan, yaitu *amotivation*, *extrinsic motivation (controlled motivation)*, dan *intrinsic motivation (autonomous motivation)*.

Menurut Laoli dan Ndraha (2022) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan daya penggerak serta dorongan untuk membuat seseorang bergairah agar seseorang tersebut bekerja sama, bekerja secara efektif serta berintergrasi dengan segala kemampuan yang dimiliki untuk mencapai suatu kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja juga merupakan suatu sikap atau pola pikir yang diciptakan baik secara internal atau eksternal sebagai faktor yang menjadikan seseorang bersemangat untuk bekerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi (Adinda, Firdaus, & Agung, 2024).

Generasi Pekerja

Kupperschmidt's (2000) Generasi pekerja adalah sekelompok individu yang ditentukan berdasarkan tahun lahir yang sama, usia yang sama, lokasi yang sama, dan peristiwa sejarah yang secara signifikan mempengaruhi masa dewasa generasi pekerja. Generasi pekerja yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah Generasi X dan Generasi Y. Teori yang paling populer dan terkemuka tentang perbedaan generasi pekerja disampaikan oleh Howe dan Strauss (2000) yang menyatakan bahwa generasi pekerja dapat dibagi berdasarkan kesamaan masa lahir dan peristiwa sejarah yang terjadi. Selain itu, menurut Oblinger dan Oblinger (2005) generasi X merupakan generasi yang lahir pada tahun 1965-1980, sedangkan generasi Y atau *netgen* lahir pada tahun 1981-1995.

Menurut Sutampi, Priyatama, dan Astriana (2018) generasi X merupakan kelompok generasi yang menyadari keragaman dan berpikir luas, suka menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi, lebih menyukai hal yang *simple*, serta bersenang-senang dalam bekerja. Generasi Y mempunyai sifat optimis yang tinggi, berfokus pada prestasi, serta sikap percaya diri yang luar biasa. Selain itu,

Fatimah dkk seperti yang dikutip dari Parengkuan (2020) menjelaskan bahwa generasi Y berorientasi dengan gerakan yang lebih cepat dan kreatif, namun tidak sabar dalam menghadapi berbagai situasi, serta cenderung banyak meminta. Generasi X memiliki kecerendungan berjiwa wirausaha dan memahami teknologi.

Penjelasan lain terkait generasi pekerja disampaikan oleh Qisthy, Musadieg, dan Sulisty (2018), dimana Generasi Y dinilai lebih mampu bekerja dalam tim, lebih kooperatif, dan lebih optimis terhadap masa depan dibandingkan Generasi X. Berikutnya, generasi milenial tidak menyukai pengawasan yang ketat dan jadwal yang kaku. Generasi milenial merasa lebih nyaman berada di perusahaan dengan teknologi terkini, pekerjaan yang menantang dan menarik bagi generasi milenial.

METODE PENELITIAN

Variabel penelitian ini adalah motivasi kerja. Definisi operasional motivasi kerja adalah kekuatan seseorang baik dari instrinsik, ekstrinsik, maupun amotivasi, sehingga mengarahkan seseorang sukses untuk mencapai tujuan kerja (Deci & Ryan, 2000). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis komparatif. Adapun ciri-ciri sampel penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Kantor Pusat PTPN I Langsa, yang tergolong generasi X (1960-1980) dan generasi Y (1981-1995). Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability* sampling dengan metode *simple random sampling*. Sebanyak 182 subjek penelitian yang berasal dari 91 generasi X dan 91 generasi Y dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini. Selain itu, untuk mengukur perbedaan motivasi kerja pada penelitian ini peneliti menggunakan skala *multidimensional work motivation scale* (MWMS) yang dikembangkan oleh Gagne *et al* (2015) berdasarkan komponen-komponen *self determination theory* oleh Deci dan Ryan (2000) yang mana setiap dimensi mempunyai pengertian dan tema yang sama. Skala MWMS ini memiliki 19 aitem pernyataan dengan enam dimensi yaitu amotivation, *external regulation social*, *external regulation material*, *introjected regulation*, *identified regulation*, *intrinsic motivation*. Skala MWMS memiliki koefisien *cronbach alpha* (α :

0,80). Namun, masing-masing dimensi memiliki koefisien berbeda yaitu (α : 0,89) untuk dimensi *intrinsic*, (α : 0,92) untuk dimensi *identified*, (α : 0,83) untuk dimensi *introjected*, (α : 0,86) untuk dimensi *extrinsic*, dan (α : 0,77) untuk dimensi *amotivation*. Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, skala MWMS terlebih dahulu di ujikan pada pekerja generasi X dan Y di sekitar Kota Banda Aceh. Analisis data menggunakan statistik parametrik dengan jenis *independent sample t-test*.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan data sosiodemografi peneliti mendapatkan 97 subjek pekerja generasi X dan Y di Kantor Pusat PTPN I Langsa yang terdiri dari laki laki generasi Y 27 orang, generasi X 42 orang. Sedangkan jumlah perempuan generasi Y 15 orang, dan generasi X 13 orang. Berdasarkan kategori usia generasi Y (26-40 tahun) berjumlah 42 orang, sedangkan generasi X (41-56 tahun) 55 orang.

Berdasarkan kategorisasi motivasi kerja ditemukan bahwa seluruh generasi X memiliki kategori motivasi kerja yang rendah, hal tersebut juga ditemukan pada generasi Y yang memiliki kategori motivasi kerja yang rendah. Selanjutnya, berdasarkan uji normalitas peneliti menemukan bahwa variabel motivasi kerja terdistribusi secara normal disebabkan nilai yang diperoleh generasi X 0,072 dan generasi Y 0,200. Selain itu, berdasarkan uji homogenitas maka kelompok generasi X dan Y bersifat homogen disebabkan nilai yang didapatkan 0,486. Kemudian setelah uji normalitas dan uji homogenitas maka dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan analisis statistik parametrik dengan teknik *independent sample t-test* ditemukan perbedaan rata-rata antara generasi X ($M=93,87$) dan generasi Y ($M=95,33$). Berdasarkan perbedaan *mean* antara kedua generasi, maka dapat disimpulkan generasi Y lebih termotivasi dibandingkan generasi X. Selain itu, berdasarkan uji hipotesis tersebut juga ditemukan bahwa nilai signifikansi uji t yaitu 0,657 ($p>0,05$) yang berarti hipotesis tersebut ditolak yang artinya tidak ada perbedaan motivasi kerja antara generasi X dan Y di Kantor Pusat PTPN I Langsa.

DISKUSI

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan tidak terdapat perbedaan signifikan antara generasi X dan generasi Y disebabkan nilai uji t yang diperoleh lebih besar dibandingkan dengan nilai 0,05 sehingga hipotesis ditolak. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan nilai *mean* antara generasi X (93,87) dan generasi Y (95,33) yang dapat disimpulkan bahwa generasi Y memiliki nilai motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan generasi X. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wulandari dan Kismono (2023) yang menegaskan bahwa Generasi X dan Generasi Y memiliki nilai kerja yang sama namun memiliki komitmen emosional yang berbeda.

Selain itu, Heyns dan Kerr (2018) menjelaskan bahwa generasi X dan generasi Y memiliki motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang sama, oleh karena itu kedua generasi tersebut menunjukkan tingkat kepuasan yang sama yaitu yang berhubungan dengan otonomi. Generasi Y menunjukkan rasa otonomi yang lebih tinggi dibandingkan dengan generasi X. Namun, perbedaan tersebut belum menunjukkan hasil yang signifikan.

Paska (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa salah satu sebab tidak adanya perbedaan motivasi kerja antara generasi X dan Y adalah Keduanya memiliki kepuasan kerja yang berada pada level sedang yang artinya kedua generasi ini cukup puas dengan pekerjaan yang dimiliki, gaji, sikap atasan yang sama yang tidak membedakan, rekan kerja yang saling *support*, dan tentunya ada proses promosi di perusahaan tersebut.

Selain itu, yang menyebabkan terjadinya tidak ada perbedaan motivasi diperkuat dengan adanya data deskriptif penelitian yang memberikan informasi mengenai responden penelitian. Berdasarkan hasil Analisis deskriptif, nilai perbedaan motivasi kerja kedua generasi berada pada kategori rendah. Pekerja generasi X memiliki perbedaan motivasi kerja pada kategori rendah dengan persentase 100%, hal tersebut juga terdapat pada generasi Y yang memiliki perbedaan motivasi kerja juga

pada kategori rendah dengan persentase 100%. Adapun gambaran tersebut menjelaskan bahwa analisis yang menunjukkan kategori tinggi menunjukkan adanya perbedaan motivasi kerja yang tinggi antara generasi X dan generasi Y. Namun, analisis yang menunjukkan kategori rendah menunjukkan bahwa tidak adanya perbedaan motivasi kerja generasi X dan generasi Y.

Menurut Syuderajat (2016) motivasi kerja yang tinggi menunjukkan semangat kerja, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu atau bahkan menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan dengan hasil yang memuaskan menunjukkan kedisiplinan yang tinggi dengan datang tepat waktu dan pulang sesuai ketentuan, bahkan ada pula yang rela kerja lembur. Di lain pihak motivasi yang rendah menunjukkan bahwa individu ini sering terlambat, malas bekerja, tidak menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, sering menggunakan waktu kerja untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tugasnya, dan tidak disiplin, merokok, minum kopi, atau ngobrol dengan rekan seruang sehingga memperlambat proses penyelesaian pekerjaan (Syuderajat, 2016). Selain kategori motivasi kerja tinggi dan rendah, juga terdapat kategori motivasi sedang yaitu menunjukkan bahwa pekerja sudah cukup menyadari setiap tugas dan tanggung jawab dalam bekerja, sehingga berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja (Nayarsatika, 2021).

Selanjutnya peneliti juga melakukan analisis deskriptif berdasarkan aspek motivasi kerja untuk memperkaya pemahaman peneliti serta memperdalam penyebab rendahnya motivasi kerja generasi X dan generasi Y, sehingga peneliti mendapat gambaran tidak adanya perbedaan generasi X dan Y. Adapun hasil analisis kategorisasi untuk setiap aspek *Multidimensional Work Motivation Scale* pekerja generasi X, ditemukan bahwa generasi X memiliki satu aspek yang berada pada kategori rendah yaitu aspek *intrinsic motivation*. Rendahnya aspek tersebut menjelaskan bahwa generasi X tidak memiliki motivasi yang panjang dan mendalam, juga apabila *intrinsic motivation* nya rendah maka motivasi dari karyawan tersebut tidak akan bertahan lama (Auliya, 2019). Hasil kategorisasi tersebut didukung oleh penelitian

sebelumnya yang dilakukan oleh Pratiwi dan Firgiyani (2021) yang menjelaskan bahwa apabila *Intrinsic motivation* rendah akan melemahkan semangat pekerja dalam bekerja yang mana hal tersebut akan berdampak pada pekerja seperti *turn over*, tingginya absen, lamban dalam bekerja, dan membuat kerja menjadi tidak maksimal. *Intrinsic motivation* menjadi sangat penting di tempat kerja, dan *intrinsic motivation* akan menghasilkan motivasi yang tinggi sehingga komitmen terhadap pekerjaan meningkat (Triadi, Hidayah, & Fasochah, 2019).

Namun, ditemukan hal yang berbeda pada hasil analisis kategorisasi setiap aspek *Multidimensional Work Motivation Scale* pekerja generasi Y. Hasil kategorisasi tersebut menunjukkan bahwa generasi Y setiap aspeknya berada pada kategori sedang. Apabila aspek *amotivation* tinggi maka karyawan tersebut memiliki motivasi yang tinggi yang berarti saat bekerja karyawan tersebut memiliki kedisiplinan yang tinggi, karyawan terdorong melaksanakan tugas yang baik dan menghasilkan kinerja yang maksimal (Miskiani & Bagia, 2020). Sedangkan apabila *amotivation* nya rendah maka seorang karyawan akan sama sekali tidak memiliki motivasi dari dalam dirinya untuk melakukan pekerjaan, walaupun karyawan tersebut melakukan sesuatu pada tahap ini, maka itu tidak berasal dari dalam dirinya (Suyoto *et al*, 2019). Selanjutnya pada aspek *intrinsic motivation* apabila aspek tersebut tinggi maka akan memberikan motivasi terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerja (Zulmedia, Alfansi, & Praningrum, 2021). Sebaliknya apabila *intrinsic motivation* rendah maka akan menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, serta penurunan moral dalam berorganisasi (Aswara & Kurniawan, 2023). Selanjutnya pada aspek *external regulation (social & material)* yang tinggi maka karyawan akan semangat bekerja untuk mendapatkan penghargaan dan menghindari hukuman, sebaliknya apabila *external regulation* rendah maka akan sering mengakibatkan *malfuction* seperti *illbeing*, dan berperilaku menyimpang (Wikaningtyas, 2023). Aspek *identified regulation* tinggi menunjukkan bahwa karyawan tersebut bekerja karena makna pribadi dan untuk

kepentingan yang akan dirasakan kedepannya, yang mana hal itu sangat terkait dengan kinerja dan upaya kerja (Gagne *et al*, 2019).

Namun, dari sekian banyak aspek yang berada kategori sedang terdapat satu aspek yang persentase kategori sedangnya lebih tinggi dibandingkan dengan kategori sedang lain, yaitu aspek *introjected regulation* yang aspek tersebut merupakan keterlibatan perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, layaknya perasaan bangga ketika menyelesaikan tugasnya dengan baik atau perasaan bersalah jika gagal melakukannya.

Hasil kategorisasi tersebut didukung dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Mahmoud *et al* (2020) yang menjelaskan bahwa *introjected regulation* seharusnya dapat dikontrol, dikarenakan seseorang biasanya akan melakukan tugas atau kegiatan mereka untuk mencegah rasa bersalah pada diri mereka, kecemasan, atau mereka melakukan kegiatan tersebut untuk meningkatkan harga diri mereka. Namun, *Introjected regulation* secara signifikan kurang menarik terhadap pola pikir motivasi milenial (generasi Y) dibandingkan dengan generasi yang lebih tua. Selanjutnya, organisasi harus menghindari motivasi yang diatur oleh *introjected regulation*, motivasi tersebut berhubungan dengan tekanan yang dikendalikan secara internal seperti rasa malu, keterlibatan ego, dan rasa bersalah yang mana tenaga kerja didominasi oleh milenial (Gagne *et al*, 2015)

Selain penjelasan tidak ada perbedaan signifikan antara generasi X dan generasi Y di atas, maka terdapat beberapa penyebab tidak adanya perbedaan motivasi kerja generasi X dan Y salah satunya karena penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif yang mana kebanyakan dari penelitian sebelumnya membahas motivasi kerja secara survey sehingga tidak menimbulkan adanya perbedaan signifikan. Selain itu, penelitian kuantitatif tidak mampu menjawab secara mendalam mengenai perbedaan motivasi kerja antara generasi X dan generasi Y.

Adapun penyebab lainnya tidak terdapat perbedaan motivasi kerja generasi X dan generasi Y di Kantor Pusat PTPN I Langsa diakibatkan lingkungan kerja yang

terpelihara dengan baik yang mana hal tersebut mendorong semangat yang ada di dalam maupun yang di luar baik berupa *reward* ataupun *punishment*. Lingkungan kerja yang baik dianggap mampu menyenangkan karyawan dan sangat membantu dalam meningkatkan pekerjaannya, sehingga akan memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan. Namun apabila lingkungan kerja tersebut tidak nyaman, maka membuat performa dari karyawan akan menurun dan karyawan tidak akan mencapai tugas yang sudah ditetapkan, sehingga hasil kerja menjadi tidak efektif dan efisien (Sihaloho & Siregar, 2020).

Penelitian ini dilakukan sedemikian rupa untuk mencapai hasil yang memuaskan, namun tentunya pada proses pelaksanaannya peneliti menemukan banyak keterbatasan pada penelitian ini. Oleh karena itu, keterbatasan dalam penelitian ini antara lain jumlah sampel yang didapatkan masih relatif kecil dan tidak memenuhi jumlah target responden penelitian yang berjumlah 182 orang, penelitian ini hanya mendapatkan sampel sebanyak 97 responden yang mana peneliti kesulitan menghubungi responden secara langsung dan diharuskan menghubungi *Person In Charge* (PIC) yang bersangkutan.

Selain itu, tidak adanya respon selama dua minggu berturut-turut dari PIC perusahaan saat peneliti ingin meng *follow up* terkait dengan jumlah responden yang masih sedikit. Berdasarkan kajian terdahulu tidak terdapat aturan pasti mengenai banyaknya sampel agar dapat mewakili populasi. Akan tetapi, secara pandangan umum dapat diasumsikan bahwa semakin besar sampel, maka semakin besar dan semakin baik sampel tersebut mencerminkan populasi. Namun, meskipun demikian sampel yang sedikit bila dipilih secara baik dan benar akan mampu menggambarkan populasi dengan akurat (Hadjar, 1996). Adapun berdasarkan teori limit sentral jumlah minimal sampel sebanyak 30 sampel (Kerlinger & Lee, 2000).

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang bersifat *self-report* yang mengakibatkan adanya kemungkinan bias serta *faking good*. Selain itu tempat pengambilan data yang jauh sehingga peneliti mengalami kesulitan dalam mengontrol

jawaban dari setiap responden sehingga adanya kemungkinan responden mengisi kuesioner penelitian secara asal-asalan. Selain itu, responden yang tidak memahami dengan baik setiap aitem pernyataannya, dikarenakan responden memiliki persepsi masing-masing. Serta data penelitian ini bersifat kuantitatif yang mana hasil penelitian bersifat angka. Perlu dikembangkan penelitian kualitatif agar memberikan data dan penjelasan yang lebih lengkap dan lebih dalam.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan tidak ada perbedaan motivasi kerja generasi X dan generasi Y pada PT Perkebunan Nusantara I Langsa yang mana generasi X dan generasi Y memiliki perbedaan motivasi kerja yang rendah. Selanjutnya, Generasi X memiliki kategori rendah pada aspek *intrinsic motivation*, hal ini terjadi disebabkan generasi X tidak bekerja untuk kepentingannya sendiri melainkan untuk keluarga atau orang terkasihnya. Namun, Generasi Y memiliki kategori sedang untuk setiap aspek. Namun, terdapat salah satu aspek yang memiliki kategorisasi sedang tinggi yaitu *introjected regulation*, hal ini disebabkan generasi Y tidak gembira apabila menyelesaikan pekerjaannya, dan tidak merasa bersalah apabila gagal menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, situasi perusahaan PT Perkebunan Nusantara I Langsa yang mampu memelihara situasi pekerja dan lingkungan kerja pekerja sehingga pekerja memiliki pekerjaan yang baik. Oleh karena itu tidak menimbulkan adanya perbedaan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, terdapat beberapa saran. Pertama, untuk organisasi agar dapat memperhatikan kebutuhan dari kedua generasi yaitu X dan Y. Untuk generasi X organisasi dapat meningkatkan motivasi *intrinsic* dari generasi X tersebut yang mana apabila *intrinsic motivation* nya tinggi akan membuat generasi X akan sangat termotivasi untuk bekerja sehingga akan meningkatkan komitmennya terhadap pekerjaan. Sedangkan bagi generasi Y organisasi harus meningkatkan semua

aspek dari motivasi kerja, disebabkan bagi generasi Y masih berada di kategori sedang untuk semua aspek yang mana apabila kategori tersebut dinaikkan akan membuat generasi Y memiliki kedisiplinan yang tinggi, terdorong untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan menghasilkan kinerja yang maksimal. Kemudian akan mendorong karyawan untuk meningkatkan performanya, juga karyawan akan berusaha untuk mendapatkan penghargaan dan menghindari hukuman, karyawan juga akan bekerja untuk makna pribadi dari karyawan tersebut dan kepentingan yang akan dirasakan kedepannya, dan karyawan akan melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan harga diri mereka.

Kedua, kepada peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti faktor lainnya atau mempertimbangkan dengan variabel lain yang dapat memengaruhi perbedaan motivasi kerja, agar mendapatkan hasil yang lebih variatif. Selanjutnya agar peneliti dapat memperluas setiap kajian penelitian yang dilakukan baik dari segi pembahasan, karakteristik populasi penelitian, sehingga penelitian dengan metode dan teknik yang berbeda memunculkan hasil penelitian yang kaya akan pembahasan yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Ketiga, kepada karyawan generasi X untuk memiliki *intrinsic motivation* sehingga generasi X memiliki motivasi untuk bekerja terhadap dirinya sendiri selain bekerja untuk keluarganya. Selain itu generasi X juga penting untuk menganggap pekerjaannya menarik sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan bekerja pada generasi X. Kemudian bagi generasi Y akan bekerja dengan lebih baik apabila aspek *introjected regulation* berada pada kategori tinggi sehingga akan menimbulkan kepuasan diri dan mampu meningkatkan harga diri. Oleh karena itu tidak akan menimbulkan respon negatif seperti kritik diri dan perasaan negatif terhadap diri sendiri sehingga akan berdampak terhadap pekerjaan yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2019). Tantangan perusahaan mengelola perbedaan generasi karyawan. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 22(3), 376-382. <https://doi.org/10.55886/esensi.v22i3.182>.
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(3), 416-422.
- Angin, I. I. P., & Saragih, E. H. (2021). Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y di Jakarta. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship studies*, 1(1), 48-57.
- Aswara, A. D., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai satuan polisi pamong praja Kabupaten Gunungkidul. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(1), 348-356. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i1.1497>.
- Auliya, A. (2019). *Pengaruh model pembelajaran learning cycle terhadap motivasi siswa pada mata pelajaran akidah akhlak (studi di MTsN 4 kab. Serang)* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten. Repository. <http://repository.uinbanten.ac.id/4290/>.
- Bhakti, A. P., Kevin, A. P., Alisuci, A. S., & Pratama, B. P. (2019). Perbandingan faktor-faktor yang menentukan motivasi kerja pada generasi X dan Y. *Ibr: Indonesia Business Review*, 02(1), 18-42.
- Chrisdiana, L., & Rahardjo, M. (2017). Pengaruh employee engagement dan work life balance terhadap turn over intention di Generasi Millennial. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 1(1), 1-7.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11, 227-268. Doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Dipo, S. (2016). Mengenal karakter 4 generasi: baby boomer, x, y, dan milenial dalam pekerjaan. *Diakses dari <http://www.glitzmedia.co/post/mengenal-karakter-4-generasi-baby-boomer-xy-dan-milenial-dalam-pekerjaan>*.
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., & Hadiyanti, S. U. E. (2023). Analisis motivasi kerja generasi Z yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan komitmen kerja, 4(1), 107-115. DOI 10.47065/jtear.v4i1.808.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Broeck, A. V. D., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Guntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: validation evidence in seven languages and nine countries.

- European Journal of Work and Organizational Psychology*. 24(2), 178-196.
<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>.
- Gagne, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: the role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799.
<https://doi.org/10.1002/job.2364>.
- Hadjar, I. (1996). *Dasar-dasar metodologi penelitian kuantitatif dalam pendidikan*. Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 2(1), 134-147. Diakses dari <https://ojs.serambimekkah.ac.id/semnas/article/view/1696>.
- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-10.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millenials rising: the next great generation*. Vintage Books.
- Jiang, L. and L. E. Tetrick. 2016. *Mapping the nomological network of employee self determined safety motivation: A preliminary measure in China*. *Accid Anal Prev* 94: 1-7.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Harcourt Inc.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
<https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>.
- Laoli, E. S., & Ndraha, T. P. (2022). Pengaruh Sistem Pengadilan Manajemen terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 1(1). 15-20.
<https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.8>.
- Legault, L. (2017). Self-determination theory. in V. Zeigler-Hill and T.K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. (pp. 1–9). Springer International Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-81162-1>.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393-414
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 1-12.
- Messarra, L. C., Karkouliau, S. & El-Kassar, A. (2016). Conflict resolution styles and personality: the moderating effect of generation X and Y in a non- Western context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 792-810. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0014>.
- Miskiani, K. A., & Bagia, I. W. (2020). Peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi kerja disiplin kerja. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 120-129.

- Nayarsatika, R. R. Y. (2021). Hubungan motivasi kerja dengan prestasi kerja pada karyawan PT. Jasa Marga Tollroad Operator. *Jurnal Mahasiswa*, 1(1), 1-10.
- Oblinger, D., & Oblinger, J. (2005). *Educating the net gen*. Educause.
- Olivia, D. G., & Fakhri, M. (2020). Analisis perbandingan kepuasan kerja karyawan generasi X dan generasi Y pada PT. Pos Indonesia (Studi pada kantor Pos Bandung 40000). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Akuntansi)*. 4 (1). 238-247.
- Parengkuan, E. A. (2020). Analisis pengaruh *work engagement* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* pada generasi X dan generasi Y di Kota Malang. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 7(1), 53-67.
- Paska, Y. A. (2023). Comparative study on employee engagement and job satisfaction level between generation X and Y. *Journal of Management and Business Environment*, 5(1), 35-47.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N. Seligman, M. E. P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.584>.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Pratama, G., & Elistia, E. (2020). Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 11(02), 144-152.
- Pratiwi, A. R., & Firgiyani, F. (2021). Pengaruh motivasi dan kesejahteraan terhadap semangat kerja dan implikasinya terhadap kinerja. *Perwira Journal of Economics and Business (PJEB)*, 1(1), 61-71. <https://doi.org/10.54199/pjeb.v1i1.14>.
- Putra, D. A. D. (2023). *Analisis angkatan kerja milenial di Indonesia*. [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara]. Repository. <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/21960>.
- Qisthy, I. A., Musadieg, M. A., & Sulisty, M. C. W. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja generasi Y terhadap organizational citizenship behavior (studi pada karyawan generasi Y PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi kantor pusat). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(1), 219-228.
- Sembiring, H. (2020). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan. *Jurakunman (Jurnal Akuntansi dan Manajemen)*, 13(1), 10-23. <http://dx.doi.org/10.48042/jurakunman.v13i1.37>.
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Super setia sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273-281.
- Stepp, G. (2007). Mind the Gap. *Vision Journal*, 16(3), 35-41.
- Sutampi, A., Priyatama, A. N., & Astriana, S. (2018). Hubungan job embeddedness dan budaya kolektivisme pada karyawan generasi x dan y di Pltd. Siantan. *Jurnal Psibernetika*, 11(2), 145-154. <http://dx.doi.org/10.30813/psibernetika.v11i2.1440>.

- Suyoto, Y. T., Prasetyo, T., Naibaho H., & Sumedi, S. (2019). The impact of motivation on proactive behavior in the perspective of self-determination theory. *KnE Social Sciences*, 3(26), 229-242. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i26.5376>.
- Syuderajat, F. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja: Studi pada Tenaga Kependidikan (Tendik) di Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran*. [Thesis Magister Psikologi Universitas Padjajaran]. Repository. <https://adoc.pub/pengaruh-motivasi-kerja-terhadap-kinerja-studi-padatenaga-ke.html>.
- Triadi, R., Hidayah, S., & Fasochah, F. (2019). Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh komite organisasi (studi pada pegawai kantor pertanahan Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 26(47), 1-17.
- Umeozor, S. N. (2018). Motivation and human resources in libraries. *International Journal of Knowledge Content Development & Technology*, 8(3), 29-40.
- Vuokko, E. (2016). *Understanding motivational factors in business environment: difference between baby boomers, generation X, and Y*. [Thesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016060311858>.
- Werner, J. M. & DeSimone, R. L. (2006). *Human Resource Development* (4th ed.). Oh: Thomson/South-Western.
- Widiastuti, N. M. (2020). Motivasi kerja ASN pada pelatihan teknis peningkatan kinerja staff di kantor kemenag Kota Bima (ditinjau dari generasi X dan generasi Y). *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 4(2), 78-88. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v4i2.28117>.
- Wikaningtyas, S. U. (2023). *Model turnover intention berbasis the self determination theory* [Disertasi, Universitas Islam Indonesia]. Repository. <https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/44428/15931012.pdf?sequence=1>.
- Winasis, S. (2018). Pengaruh sebaran generasi terhadap motivasi kerja di Indutri Perbankan Area Tanah Abang. *Jurnal JDM*, 1 (2), 23-31.
- Wulandari., & Kismono, G. (2023). The moderating effect of generations on the relationship between work values and affective commitment. *Jurnal Siasat Bisnis*, 27(1), 1-16. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol27.iss1.art1>.
- Zulmedia, S., Alfansi, L., & Praningrum, P. (2021). Analisis pengaruh motivasi intrinsik dan kepemimpinan otentik terhadap kinerja (studi pada laboran perguruan tinggi negeri dan swasta di Kota Bengkulu). *Journal of Business and Management*, 4(2), 299-317. <https://doi.org/10.33369/sjbm.4.2.299-317>.