

RELASI BAIK, KERJA MENJADI ASYIK: STUDI KUALITAS INTERAKSI ATASAN BAWAHAN TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT GENERASI Y

Syifa Nisrina

Fakultas Psikologi, Universitas YARSI
Syifnis25@gmail.com

Nuri Sadida

Fakultas Psikologi, Universitas YARSI
nuri.sadida@yarsi.ac.id

ABSTRAK

Generasi Y memiliki kecenderungan untuk berpindah-pindah pekerjaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengkondisikan karyawan level manajerial untuk dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik staf generasi Y. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peran kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi Y. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain korelasional. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 144 orang karyawan generasi Y yang berusia 23-37 tahun di wilayah DKI Jakarta, yang direkrut dengan menggunakan teknik *accidental sampling*. Pengambilan data menggunakan kuesioner *Leader-Member Exchange Multidimensionality Measure (LMX-MDM)* dan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang sudah diadaptasikan ke konteks Indonesia. Berdasarkan hasil uji regresi, didapatkan hasil bahwa terdapat peran signifikan dari kualitas interaksi atasan-bawahan memiliki terhadap *employee engagement* dengan nilai $R^2 = 0.199$. Dapat disimpulkan bahwa terdapat peran dari kualitas interaksi atasan-bawahan memiliki terhadap *employee engagement* generasi Y sebesar 19,9% dan 80,1% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain.

Kata Kunci: *employee engagement*; generasi Y; kualitas interaksi atasan-bawahan

Generasi yang mendominasi pasar tenaga kerja saat ini adalah generasi X, namun di masa yang akan datang generasi Y yang akan mendominasi pasar tenaga kerja. SDM di dalam perusahaan terdiri dari berbagai generasi yang mengisi angkatan kerja, yaitu *baby boomers* (lahir pada tahun 1943-1960), generasi X (lahir pada tahun 1961-1979), dan generasi Y (1980-1994) (McCrindle, 2014). Hal ini sejalan dengan penelitian dari Kratz dalam (Salim, 2014) menunjukkan bahwa potensi proporsi generasi Y semakin meningkat di masa depan. Pada tahun 2014, generasi Y memiliki proporsi 36% di dunia kerja dan kemungkinan akan meningkat sebesar 46% pada tahun 2020.

Sebagai generasi yang berkembang pada zaman kemakmuran ekonomi dan kemajuan teknologi komunikasi, generasi Y tumbuh dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya (Park & Gursoy, 2012). Salah satunya adalah generasi Y dicirikan

dengan mudah mengekspresikan pendapat, mandiri, menginginkan *feedback* secara langsung, menyukai tantangan dan memiliki tingkat kebosanan yang tinggi (Solnet & Hood, 2008). Di sisi lain, menurut (Twenge & Campbell, 2008) generasi ini dikenal tidak loyal dengan perusahaannya dan berpindah dari perusahaan satu ke yang lainnya dengan mudah.

Survei yang dilakukan *The Boston Consulting Group* pada tahun 2014 yang menyebutkan bahwa 60% pegawai *freshgraduate* (generasi Y) di Indonesia berpindah-pindah kerja dalam tiga tahun pertama. Data menunjukkan 29% diantaranya berpindah dua sampai tiga kali perusahaan, 22% meninggalkan perusahaan pertamanya dan mencoba perusahaan lain atau satu kali berpindah serta 6% lainnya telah mencoba hingga tiga perusahaan yang berbeda (Andriani, 2013). Menurut (Swiggard, 2011), generasi Y mempunyai kecenderungan dua kali

lebih besar daripada generasi X untuk keluar dari pekerjaannya setelah satu tahun bekerja. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut memiliki *employee engagement* yang rendah. Hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan, yaitu produktivitas yang tidak sesuai dengan target organisasi dan kehilangan biaya yang telah dikeluarkan untuk merekrut dan pengembangan generasi Y (Huybers, 2011).

Pengertian *Employee engagement* menurut Kahn (dalam (Saks, 2006)) adalah perasaan terikat terhadap pekerjaan yang dimiliki oleh anggota perusahaan dalam mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama melaksanakan pekerjaan tersebut. Individu dengan *engagement* yang tinggi akan memberikan dampak bagi individu maupun perusahaan tempatnya bekerja, yaitu pertumbuhan dan produktivitas perusahaan yang lebih besar. Kemudian, (Breevaart et al., 2015) mengemukakan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki emosi positif, lebih produktif dalam bekerja, dan menunjukkan perilaku pro-aktif pada rekan-rekan kerja mereka sehingga tercipta iklim tim yang positif. Di sisi lain, karyawan yang *not-engaged* akan memberikan dampak yang buruk bagi perusahaan. Dampak buruk tersebut di antaranya keuntungan perusahaan yang menurun, kepuasan pelanggan dan kualitas pelayanan yang rendah, serta terhambatnya pertumbuhan bisnis perusahaan (Vazirani dalam (Santosa, 2012)

Dari *Global Employee Engagemet Survey* yang dilakukan oleh *Gallup.com* (Crabtree, 2013)) terhadap 142 negara di dunia menunjukkan hasil bahwa hanya 13% karyawan yang *engaged* terhadap perusahaannya, sedangkan sebesar 63% karyawan pada tingkat *not-engaged*, dan 24% karyawan pada tingkat *actively disengaged*. Di Indonesia, data menunjukkan bahwa sebesar 77% karyawan berada pada tingkat *not-*

engaged. Selain itu, *Gallup.com* mengkaji perbandingan *engagement* pada ketiga generasi (*baby boomers*, X, Y), yang menunjukkan bahwa generasi *baby boomers* memiliki tingkat *engaged* lebih tinggi dibandingkan generasi lainnya, yaitu sebesar 33%. Pada tingkat *not-engaged*, generasi Y menempati posisi tertinggi yaitu sebesar 55%.

Penelitian yang dilakukan oleh James, Bibb, dan Walker (dalam Salim, 2014) pada generasi Y di Asia menunjukkan bahwa aspek fleksibilitas kerja dan manajer yang suportif merupakan faktor yang dipersepsikan lebih penting oleh generasi Y di Asia dibandingkan negara diluar Asia. Hal serupa juga dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Martin, 2005) yang menunjukkan bahwa generasi Y lebih menginginkan kebebasan dan fleksibilitas, membutuhkan arahan yang jelas serta dukungan dari manajernya. *The Boston Consulting Group* juga menunjukkan salah satu penyebab alasan karyawan *freshgraduate* di Indonesia meninggalkan perusahaan adalah kurangnya hubungan yang harmonis dengan *supervisor*, dimana saat ini posisi level manajerial dalam perusahaan ditempati oleh generasi X (Prameswari & Respati, 2014). Agar karyawan dapat bertahan lebih lama di dalam perusahaan, dalam hal ini menjadi penting untuk meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan yang dimiliki oleh karyawan, khususnya generasi Y.

Kualitas interaksi atasan bawahan ditandai dengan *leader-member exchange* (LMX) yaitu suatu hubungan pertukaran *interpersonal* antara bawahan dan pemimpinnya (Graen, dalam (Ping & Yue, 2010)). Menurut Riggio (dalam (Kambu et al., 2012, pp. 262–272) menyatakan bahwa interaksi yang berkualitas tinggi akan berdampak pada terciptanya hubungan yang positif antara atasan dan juga bawahannya. Dalam hal ini, atasan akan memiliki pandangan yang positif terhadap bawahannya, sehingga

bawahannya akan merasa bahwa ia diberikan dukungan dan motivasi oleh atasannya. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan rasa hormat bawahan kepada atasannya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan "lebih dari" yang diharapkan oleh atasan mereka.

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan memiliki hubungan yang positif dengan *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh (Chaurasia & Shukla, 2013) pada 198 *manager* dari berbagai sektor di India menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan yang tinggi ditunjukkan dengan rasa percaya, komunikasi dua arah dan berbagi ide akan memberikan pengaruh yang positif terhadap *employee engagement* karyawan. Di Indonesia, penelitian terkait LMX dan *employee engagement* dilakukan oleh (Prasetyo, 2016) pada perawat yang bekerja di sebuah Rumah Sakit swasta di Pekanbaru Riau dengan hasil bahwa *leader member exchange* memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan dari pemaparan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti sejauh mana peran kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap *employee engagement*, khususnya pada generasi Y. Hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini ditampilkan pada H1.

H1. kualitas interaksi atasan-bawahan berperan secara signifikan dalam meningkatkan *employee engagement* pada karyawan generasi Y.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, tipe penelitian korelasional, dan menggunakan analisis regresi. Dalam penelitian ini, variabel kriteria yang digunakan adalah *employee engagement*. Sementara variabel prediktor yaitu kualitas interaksi atasan-bawahan.

Karakteristik sampel yang dituju dalam penelitian ini yaitu karyawan generasi Y yang berusia 23 sampai dengan 37 tahun, memiliki jenjang pendidikan minimal D3, dan telah bekerja di tempat kerja saat ini selama minimal satu tahun. Alasan pemilihan responden dengan pendidikan minimal D3 adalah karena menurut William (dalam Wan Yusoff & Tan, 2013), kebanyakan dari generasi Y merupakan lulusan dari diploma atau sarjana di perguruan tinggi. Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah sejumlah 144 responden yang direkrut menggunakan teknik *accidental sampling*.

Alat Ukur

Peneliti menggunakan alat ukur *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* untuk mengukur tingkat *employee engagement* yang dimiliki oleh subjek. Skala ini telah diadaptasi ke konteks Indonesia oleh (Sadida & Febriani, 2016). Skala UWES terdiri dari 17 aitem dimana keseluruhan pernyataan pada skala ini merupakan aitem *favorable*. Skala ini terdiri dari 6 pilihan jawaban, yaitu hampir tidak pernah, jarang, kadang-kadang, sering, sangat sering, selalu. Skala ini terdiri dari 6 aitem pada dimensi *vigor*, 5 aitem pada dimensi *dedication*, 6 aitem pada dimensi *absorption*. Alat ukur ini memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,941 dan nilai korelasi aitem total di atas 0,2. Nilai korelasi aitem total bergerak dari 0,51 hingga 0,779

Untuk mengukur kualitas interaksi atasan-bawahan yang dimiliki oleh subjek, peneliti menggunakan alat ukur *leader member exchange (LMX-MDM)*. Alat ukur tersebut terdiri dari 12 aitem yang mengukur aspek *contribution*, *loyalty*, *affect* dan *professional respect*. Keseluruhan pernyataan pada skala ini merupakan aitem *favorable*. Skala ini terdiri dari 6 pilihan jawaban, yaitu 1 = sangat tidak setuju, hingga 6 = sangat setuju. Skala ini terdiri dari 3 aitem pada masing-masing dimensinya.

Nilai reliabilitas alpha tiap dimensi adalah 0,73 untuk dimensi *contribution*, 0,87 untuk dimensi *loyalty*, 0,88 untuk dimensi *affect*, dan 0,79 untuk *professional respect*.

Uji analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *T-test* dan *One Way Anova* menggunakan *software* statistik SPSS.

HASIL

Dari data yang sudah terkumpul, peneliti kemudian melihat deskripsi data demografis responden. Jenis kelamin partisipan terdiri dari laki-laki (63,2%) dan perempuan (36,8%). Tingkat pendidikan partisipan terdiri dari D3 (25,7%), S1 (62,5%), dan S2 (11,8%). Level jabatan partisipan terdiri dari staf (66%), supervisor (19,4%), manager (4,2%), dan lainnya (10,4%). Masa kerja partisipan terbagi menjadi 1-3 tahun (61,1%), 4-6 tahun (21,5%), 7-9 tahun (13,2%), dan lebih dari 10 tahun (4,2%).

Setelah itu, peneliti melihat sebaran skor tertinggi dan terendah dari masing-masing kuesioner. Skor tertinggi dari variabel *employee engagement* adalah 102, sedangkan skor terendah adalah 33. Didapatkan pula, rata-rata skor sebesar 68,87 serta nilai standar deviasi sebesar 13,044. skor tertinggi dari variabel kualitas interaksi atasan-bawahan adalah 72, sedangkan skor terendah adalah 16. Didapatkan pula, rata-rata skor sebesar 52,96 serta nilai standar deviasi sebesar 9,209.

Terdapat korelasi yang signifikan antara dimensi-dimensi dari kualitas interaksi atasan bawahan dengan *employee engagement*, dimana dimensi *affect* berkorelasi positif dengan *employee engagement* ($r=.287$, $p<0.01$), *loyalty* dan *employee engagement* ($r=.349$, $p<0.01$), *contribution* dan *employee engagement* ($r=0.464$, $p<0.01$), *professional respect* dan *employee engagement* ($r=.276$, $p<0.01$).

Selanjutnya, peneliti melakukan perhitungan regresi ganda, dan didapatkan hasil $adjusted R^2 = 0.199$, $p<0.01$. Dapat disimpulkan bahwa terdapat peran dari kualitas interaksi atasan-bawahan memiliki terhadap *employee engagement* generasi Y sebesar 19,9% dan 80,1% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* diantaranya adalah *work values* (Park & Guroy, 2012), lingkungan kerja (Anitha, 2014), *work life balance* (Salim, 2014), dan efektivitas kelompok dan hubungan yang sehat antar karyawan dengan rekan kerjanya (Anitha, 2014).

Setelah itu dilakukan analisa regresi untuk melihat kontribusi masing-masing dimensi kualitas interaksi atasan bawahan terhadap *employee engagement*. Dari hasil analisa regresi, diketahui bahwa hanya dimensi *Contribution* yang memiliki peran yang signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai ($\beta = 2,270$, $p < 0,05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap penambahan 1 angka nilai dimensi *contribution* maka nilai *employee engagement* akan bertambah sebesar 2,270. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi nilai *contribution*, maka nilai *employee engagement* pada karyawan generasi Y semakin tinggi

PEMBAHASAN

Dari hasil yang didapat dalam penelitian ini, didapatkan hasil bahwa terdapat peran signifikan dari variabel kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan *employee engagement* karyawan generasi Y. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Breevart, dkk (2015) bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan yang tinggi akan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, sehingga karyawan tersebut juga akan menjadi lebih *engaged* dalam perusahaan. Alasan mengapa kualitas interaksi atasan-

bawahan yang baik dapat meningkatkan *employee engagement* apabila dikaitkan dengan penelitian (Kusumaningtyas, L Parahyanti, 2014) adalah karena ketika karyawan mempersepsikan bahwa atasan memberikan sumber daya, otonomi, tanggung jawab yang mencukupi, karyawan menjadi termotivasi dan memiliki kesediaan untuk memberikan usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaannya demi tercapainya tujuan tersebut. Bagi karyawan khususnya generasi Y, berharap diberikan kepercayaan dan tanggung jawab dari atasannya dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan karakteristik generasi Y yang memiliki kecenderungan untuk mandiri (Solnet & Hood, 2008).

Selain itu, kualitas hubungan interaksi atasan bawahan yang tinggi dapat meningkatkan rasa kepercayaan karyawan dan memfasilitasi karyawan untuk terlibat lebih dalam pada peran kerjanya (de Villiers & Stander, 2011). Diketahui juga bahwa kualitas interaksi atasan bawahan yang tinggi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan, serta menurunkan intensi mengundurkan diri dari perusahaan (Markham dkk., 2010).

Beberapa penjelasan lain tentang mengapa kualitas interaksi atasan bawahan yang tinggi dapat meningkatkan *employee engagement* adalah karena tingginya kualitas interaksi atasan bawahan dapat membuat karyawan merasakan keleluasaan waktu, informasi langsung, dukungan emosi, imbalan intrinsik seperti penguatan, pujian, dan imbalan eksternal seperti peningkatan upah, yang dapat berimbas positif pada sikap kerja dan tingkatan *employee engagement* (Jacobs dkk., 2014)

Secara keseluruhan penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebagian besar berasal dari industri keuangan dan

asuransi, sehingga kurang menggambarkan kekhasan generasi Y di industri yang lainnya. Untuk penelitian selanjutnya dapat menganalisa berdasarkan industri/ *core business* perusahaan. Selain itu, kualitas interaksi yang diukur dalam penelitian ini hanya berdasarkan pada persepsi bawahan saja, tanpa menyertakan persepsi dari atasan sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat menyertakan persepsi dari atasan terhadap kualitas interaksi yang terjalin. Kontribusi secara praktis dari penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen perusahaan untuk melatih kepemimpinan para manajer lininya agar dapat mengembangkan kualitas interaksi atasan bawahan yang baik, untuk meningkatkan *employee engagement* bawahannya, terutama bawahan dari generasi Y.

PENUTUP SIMPULAN

Dari penelitian yang sudah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini diterima, yaitu terdapat peran yang signifikan dari kualitas interaksi atasan bawahan terhadap *employee engagement* karyawan generasi Y. Secara spesifik, aspek *contribution* dari kualitas interaksi atasan bawahan adalah aspek yang berperan signifikan terhadap tingkat *employee engagement*.

Beberapa saran untuk penelitian selanjutnya berdasarkan keterbatasan penelitian ini diantaranya adalah agar penelitian selanjutnya dapat melibatkan responden dari latar belakang industri yang lebih variatif, agar dapat lebih tergambar karakteristik karyawan generasi Y secara lebih luas. Selain itu juga agar dapat dipertimbangkan mengambil data dari para atasan atau karyawan generasi X untuk dapat melihat aspek-aspek yang dapat meningkatkan kualitas interaksi atasan bawahan lainnya

seperti *work values*, lingkungan kerja, *work life balance*, efektivitas kelompok, dan hubungan yang sehat antar karyawan dengan rekan kerjanya. Oleh karena itu penelitian selanjutnya agar dapat mempertimbangkan mengukur variabel-variabel tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Andriani, D. (2013). *Ini 11 alasan 60% fresh graduate pindah kerja*.
<http://industri.bisnis.com/read/20130528/12/141523/ini-11-alasan-60-fresh-graduate-pindah-kerja>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*.
<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*.
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-16-04-2013-B002>
- Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*.
<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- de Villiers, J. R., & Stander, M. W. (2011). Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: The role of leader relations and role clarity in a financial institution. *Journal of Psychology in Africa*.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2011.10820474>
- Huybers, C. M. (2011). *The Recruitment And Retention Of Generation Y*.
<http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2011/2011huybersc.pdf>
- Jacobs, S., Renard, M., & Snelgar, R. J. (2014). Intrinsic rewards and work engagement in the South African retail industry. *SA Journal of Industrial Psychology*.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v40i2.1195>
- Kambu, A., Troena, E. A., Surachman, & Setiawan, M. (2012). Pengaruh leader-member exchange, persepsi dukungan organisasional, budaya etnis Papua dan organizational citizenship behavior, terhadap kinerja pegawai pada sekda provinsi Papua. *Journal of Bussiness Management*, 10(2), 262–272.
- Kusumaningtyas, L Parahyanti, E. (2014). *Hubungan antara leader-member exchange (lmx) dan perilaku inovatif di tempat kerja (studi pada PT. X)*.
- Markham, S. E., Yammarino, F. J., Murry, W. D., & Palanski, M. E. (2010). Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *Leadership Quarterly*.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.010>
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*.
<https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- McCrinkle, M. (2014). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. In *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Ping, F. S., & Yue, H. K. (2010). *The Mediating Effects of Leader-Member Exchange (LMX) and Team-Member Exchange (TMX) on The Relationship Between Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Job Performance of Employees*.

- Prameswari, V., & Respati, A. (2014). *Perbedaan Work Values Antara Generasi X dan Generasi Y*.
- Prasetyo, T. K. A. (2016). *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Employee Voice Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediator*.
- Sadida, N., & Febriani, Z. (2016). Mengikat karyawan dengan telecommuting (studi keterikatan kerja karyawan telecommuting). *Jurnal Psikogenesis*, 4(1), 114–125.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salim, V. C. (2014). *Hubungan Antara Dukungan Supervisor Terhadap Keseimbangan Kehidupan Dan Pekerjaan Dengan Komitmen Organisasi : Sebuah Studi Terhadap Generasi Y*.
- Santosa, T. E. C. (2012). Memahami dan mendorong terciptanya employee engagement dalam organisasi. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 207–216.
- Solnet, D., & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. <https://doi.org/10.1375/jhtm.15.59>
- Swiggard, S. B. (2011). *Generation and employee commitment: an exploration of the impact of technology, home, family structure, and employer-employee relationship*.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. In *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Wan Yusoff, W. F., & Tan, S. K. (2013). Generation Differences in Work Motivation : From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Science*.