WORK ENGAGEMENT OF MILLENIAL GENERATION EMPLOYEES AT PT. X BANDUNG

Iwan Sukoco^{1*}, Dian Nur Fu'adah², Zaenal Muttaqin³

^{1,2,3}Departemen Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Unpad

E-mail: iwan.sukoco@unpad.ac.id¹, diannurfuadah@gmail.com², zaenal.muttaqin@unpad.ac.id³

ABSTRACT

This article aims to determine the description and level of work engagement of millennial generation employees at PT X. The method used is a quantitative method with a descriptive approach. The study population was all employees of the millennial generation of PT. X total 132 employees. The sampling technique used the Slovin formula with a total of 57 people. Collecting data in the form of a work engagement questionnaire with dimensions of vigor, dedication and absorption, interviews, and observation. The results obtained in this study are employees of the millennial generation of PT. X majority has high level of work engagement, meaning that most employees experience a positive state of mind regarding their work. This is shown when the millennial generation employees of PT. X able to stay focused and concentrated on work even though the work is tough, feels that what he is doing is a noble job, and enjoys a very intense job (full of concentration).

Keywords: work engagement, dimensions of vigor, dedication and absorption, millennial generation

WORK ENGAGEMENT KARYAWAN GENERASI MILENIAL PADA PT. X BANDUNG

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk mengetahui gambaran dan tingkat *work engagement* karyawan generasi milenial di PT X. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan generasi milenial PT. X yang berjumlah 132 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus slovin dengan jumlah 57 orang. Pengumpulan data berupa kuesioner *work engagement* dengan dimensi *vigor, dedication* dan *absorption*, wawancara, dan observasi. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial PT. X mayoritas memiliki *work engagement* pada tingkat tinggi, artinya sebagian besar karyawan mengalami keadaan pikiran positif terkait pekerjaannya. Hal ini ditunjukkan ketika bekerja karyawan generasi milenial PT. X mampu tetap fokus dan konsentrasi terhadap pekerjaan walaupun pekerjaan tersebut berat, merasa apa yang dikerjakan merupakan pekerjaan mulia, dan menikmati pekerjaan yang sangat intens (penuh konsentrasi).

Kata kunci: work engagement, dimensi vigor, dedication dan absorption, generasi milenial

Ad*Bis*preneur : Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan 263 Vol.5, No.3, Desember 2020, DOI : https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v5i3.29953, hal.263-281

PENDAHULUAN

Menurut Schaufeli & Bakker (2010), work engagement adalah hubungan terhadap pekerjaan yang aktif dan positif yang ditandai dengan semangat (vigor), pengabdian (dedication), dan penyerapan/penghayatan (absorption). Work engagement merupakan konstruk psikologi positif di mana karyawan atau pegawai yang merasa antusias dan senang dalam bekerja (Bakker A. B., 2011).

Karyawan yang terikat akan lebih unggul daripada karyawan yang rendah rasa keterikatannya. Sebab karyawan yang terikat memiliki keuntungan, yaitu mereka menjadi lebih senang dan antusias, lebih sehat baik secara fisik maupun psikologis, dan pegawai yang terikat akan menyalurkan keterikatan pada karyawan yang lain sehingga hubungan interpersonal dapat terjalin dengan baik dan kinerja kelompok menjadi lebih baik (Bakker A. B., 2011).

Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja merupakan hal yang alami yang muncul sebagai salah satu subjek yang menarik untuk diperhatikan. Penelitian pertama untuk konsep perbedaan generasi dilakukan oleh Manheim pada tahun 1952, bahwa generasi yang lebih muda tidak dapat bersosialisasi secara sempurna karena adanya *gap* antara nilai-nilai ideal yang diajarkan oleh generasi yang lebih tua dengan realitas yang dihadapi oleh generasi muda tersebut (Manheim dalam Putra, 2016).

Seiring berjalannya waktu, banyak peneliti yang mengemukakan perbedaan generasi tersebut. Howe & Straus (2000) membagi generasi ke dalam empat bagian, yaitu: Silent Generation lahir tahun 1952-1943, Boom Generation lahir tahun 1943-1960, Gen Xers lahir tahun 1961-1981 dan Generasi Y, Netter dan Nexters lahir tahun 1982-2000.

Salah satu perusahaan dengan komposisi generasi angkatan kerja yang beragam adalah PT X Bandung. Perusahaan ini bergerak dalam industri telekomunikasi sejak tahun 1974. Perusahaan ini mempunyai karyawan dari berbagai generasi angkatan kerja. Mulai dari generasi baby boomer, X dan milenial. Ketiga generasi tersebut terus bekerja sama demi keberlangsungan perusahaan yang sejak awal berdiri berperan sebagai pemasok utama

pembangunan jaringan telepon nasional yang diselenggarakan oleh PT Indosat Ooredoo Tbk, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, PT Telkomsel dan PT. XL Axiata Tbk. Namun seiring berjalannya waktu dan mengantisipasi berbagai macam perubahan, maka perusahaan merubah orientasi bisnis mereka dari *pure manufacture* menjadi sebuah industri yang berbasis solusi kesisteman.

Pada 2009, PT. X mulai mencari peluangpeluang dalam bisnis IT, yaitu kemungkinan bergabung dalam usaha untuk untuk mewujudkan salah satu tantangan dan mimpi besar Indonesia saat ini, yaitu membuat notebook termurah. komputer Dalam menjalankan serta merespon perubahan dalam bisnis tersebut perusahaan dituntut untuk memiliki kualitas lebih yang salah satunya adalah karyawan yang memiliki engaged terhadap perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Higgs (2006) engagement mempunyai manfaat dari segi finansial maupun organisasional. Seperti pegawai pada organisasi dengan tingkat engagement tinggi mempunyai kemungkinan dua kali lebih tinggi untuk tetap bertahan bekerja pada tempat yang sama dibandingkan organisasi dengan tingkat engagement rendah (ISR, 2004). Oleh karena itu, diharapkan karyawan generasi milenial yang nantinya akan menggantikan karyawan dari generasi-generasi sebelumnya dapat memiliki engagement yang tinggi pada perusahaan.

PT. X memiliki karyawan berjumlah 494 orang, hanya 132 orang (27%) saja karyawan yang masuk kedalam kategori generasi milenial. Berdasarkan pemaparan yang disampaikan Ka. Div HCM PT. X yaitu Bapak Kasino, "karyawan generasi milenial yang ada di perusahaan memiliki karakteristik kerja berbeda dari karyawan lain, yaitu karyawan dari generasi sebelumnya" (wawancara, 10 Oktober 2018). Karakteristik ciri kerja yang dimaksud tersebut adalah mereka lebih suka dengan tantangan terhadap pekerjaan, lebih kritis, modern, kreatif dan inovatif, lebih terbuka, menyukai sesuatu yang cepat serta hanya mengerjakan pekerjaan yang jelas sesuai arahan pimpinan saja dan mereka lebih suka berpindah tempat kerja untuk mencari yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya.

Untuk mendukung karakteristik kerja perusahaan milenial tersebut, generasi melakukan berbagai cara untuk memenuhinya, yaitu dengan mengembangkan skill serta memberikan memberi dukungan kerja, kesempatan kepada mereka untuk mengikuti berbagai pelatihan, seminar serta memberikan berbagai macam fasilitas dan pemenuhan kebutuhan lainnya yang dibutuhkan karyawan untuk kelancaran bekerja. Selain itu bimbingan dan evaluasi terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan pun selalu dilakukan secara berkala dengan diikuti oleh umpan balik yang membangun bagi setiap karyawan agar menjadi pembelajaran dikemudian hari.

Menurut Triman (2016), faktor yang membuat generasi milenial terikat adalah faktor rekan kerja menjadi sangat krusial dalam meningkatkan keterikatan seorang karyawan. Faktor berikutnya adalah peran pemimpin yang bisa mengarahkan dan membantu hambatan tugas bawahannya. Faktor selanjutnya adalah peran situasi dan lingkungan kerja. Diikuti faktor reward serta passion. Beberapa kebijakan dan dukungan yang terdapat di PT X tersebut memadai asumsi mengenai keterikatan kerja pada karyawannya. Sehingga tersedianya sumber daya serta kebijakan yang menyokong karakteristik, preferensi dan nilai yang dimiliki oleh karyawan pada PT. X diduga dapat menimbulkan hasil positif pada setiap individu karyawan. Dengan demikian generasi millenial adalah bagian dari perusahaan yang akan menjadi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Oleh karena itu peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian secara lebih lanjut dengan mengambil masalah work engagement karyawan generasi millenial pada PT X.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Work Engagement

Beberapa peneliti menggunakan istilah berbeda untuk mendefinisikan engagement. Sebagian peneliti ada yang menggunakan istilah dan work engagement sebagian lain menyebutnya dengan istilah employee engagement. Kedua istilah tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan engagement karyawan. work engagement maupun employee engagement sama- sama memiliki aspek pembentuk dan karakteristik yang sama. Secara garis besar, keduanya dibentuk oleh beberapa aspek yang sama, yaitu adanya kekuatan atau energy (vigor), dedikasi atau perasaan bangga terhadap pekerjaan (dedication), komitmen dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan (absorption) (Cook, 2008; May, Gilson & Harter, 2004; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

Terdapat beberapa definisi berbeda yang dikemukakan para ahli dalam menjelaskan work engagement. Menurut Schaufeli dan Bakker (2010) mengemukakan bahwa work engagement adalah hubungan terhadap pekerjaan yang aktif dan positif yang ditandai dengan semangat (vigor), pengabdian (dedication), dan penyerapan/penghayatan (absorption).

Kahn (dalam Mujiasih & Ratnaningsih, 2012) menjelaskan bahwa work engagement dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Sementara itu Cendani & Tjahjaningsih (2015) melihat work engagement sebagai derajat kemauan untuk menyatukan diri dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaan sebagai bagian dari kehidupannya.

Lockwood (2007) menjelaskan bahwa work engagement sebagai suatu keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian teori diatas mengenai work engagement merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional.

Peneliti menggunakan definisi work engagement dari Shaufeli dan Bakker dengan alat ukur yang digunakan adalah Ultrecht Work Engagement Scale atau sering disebut dengan UWES, yaitu: kuesioner singkat yang didasarkan pada definisi work engagement sebagai kombinasi dari vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli & Bakker, UWES—

Utrecht Work Engagement Scale: Test manual. Unpublished manuscript., 2003).

Dimensi Work Engagement

Schaufeli & Bakker (2010) menjelaskan bahwa *work engagement* memiliki tiga dimensi, yaitu:

1. Semangat (*vigor*)

Dimensi *vigor* merujuk pada karakter pegawai yang memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya, memiliki semangat, kemauan dan energi tinggi pada pekerjaan, dan konsisten dalam menghadapi setiap kesulitan yang ditemui saat bekerja.

2. Pengabdian (dedication)

Dedication merujuk pada karakter pegawai yang memiliki keterlibatan kuat dengan pekerjaan dan disertai perasaan senang, adanya perasaan penting dan antusias akan pekerjaannya, menginspirasi dan memiliki kebanggaan, serta menyukai tantangan dalam pekerjaannya.

3. Penyerapan (absorption)

Absorption merujuk pada karakter pegawai yang memiliki totalitas diri dengan berkonsentrasi sepenuhnya pada pekerjaan yang dilakukan, merasa senang dan larut dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga waktu bekerja terasa berjalan dengan cepat dan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Faktor yang Mempengaruhi Work Engagement

karyawan Engagement pada dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Pada faktor internal ada beberapa dapat mempengaruhi yang tingkat engagement seorang karyawan, yaitu adalah latar belakang kehidupan biografis, karakteristik kepribadian, kepercayaan karyawan terhadap perasaan bangga perusahaan, terhadap perusahaan, dan persepsi karyawan bahwa pekerjaanyang dilakukan merupakan hal yang penting, memiliki tujuan dan memiliki makna untuk dirinya (Lockwood dalam Smith & Markwich, 2009; Perin, 2003). Adapun faktor eksternal yang dapat mempengaruhi tingkat engagement, yaitu: budaya organisasi, gaya

kepemimpinan, perhatian senior, reputasi perusahaan., kompensasi, kesempatan pengembangan karir karyawan, kebebasan berpendapat, diberikan hak untuk mengambil keputusan, kualitas komunikasi antar anggota organisasi, kekompakan tim kerja dan saling mendukung, jobdes yang jelas, adanya sumber vang dibutuhkan karyawan mendukung performansi, dan penyampaian nilai tujuan organisasi kepada karyawan (Lockwood dalam Smith & Markwich, 2009; Perin, 2003).

Adapun menurut (Bakker & Leiter, 2010) pemicu munculnya work engagement pada karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor individual maupun faktor organisasional. Variasi dari situasi lingkungan kerja juga berpengaruh sebagai faktor yang mempengaruhi work engagement pada karyawan. (Bakker A. B., 2011) mengatakan faktor pendorong dari work engagement adalah sumber pekerjaan (job resources) dan pribadi individu (personal resources).

1. Sumber pekerjaan (job resources)

Sumber pekerjaan mengacu pada aspek fisik, dan organisasional dari suatu sosial pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan, yang juga berhubungan dengan dampak fisik dan psikologis, membantu pencapaian tujuan-tujuan pekerjaan, atau menstimulus pengembangan diri (Bakker dan Demerouti, 2008). Hakanen dan Roodt (dalam Bakker dan Leiter, 2010) menyimpulkan bahwa sumber pekerjaan faktor paling penting adalah dari engagement. Karena faktor ini akan memengaruhi engagement dimasa yang akan datang yang pada akhirnya dapat memprediksi komitmen organisasi. Halbesleben (dalam Bakker & Leiter, 2010) mengungkapkan bahwa sumber pekerjaan, yakni otonomi, dukungan sosial, umpan balik hasil kinerja, dan iklim psikologis adalah prediktor penting dari work engagement.

2. Pribadi individu (personal resources)
Personal resources digambarkan sebagai
evaluasi diri yang positif yang berhubungan
dengan ketahanan seseorang, serta mengacu
pada pemahaman tentang kemampuan untuk

mengontrol dan memengaruhi lingkungan mereka dengan sukses (Bakker dan Leiter, 2010). Semakin tinggi personal resources yang dimiliki seseorang, semakin tinggi pula kemungkinan dirinya merasakan bahwa tujuan kerja yang dijalankan selaras dengan dirinya dan apa yang ia inginkan dalam kehidupannya. Dengan kata lain personal resources dapat memotivasi seseorang untuk mencapai tujuan yang dimilikinya terkait dengan pekerjaan vang digelutinya. Sehingga hal ini pun dapat memicu engagement yang dapat menghasilkan kinerja dan kepuasan yang tinggi (Bakker & Demerouti, 2008).

Meskipun *engagement* adalah suatu pilihan, akan tetapi perusahaan tetap harus turut ambil bagian dalam membina karyawannya agar dapat meningkatkan level *engagement* mereka pada perusahaan (Smith & Markwick, 2009). Tingkat *engagement* pada tiap karyawan berbeda-beda tergantung dari bagaimana karyawan itu sendiri memaknai keberadaan mereka didalam pekerjaannya (Smith & Markwick, 2009).

Ciri-ciri Work Engagement

Karyawan yang memiliki engagement yang tinggi terhadap pekerjaannya memiliki karakteristik tertentu. Schaufeli (2011) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki engagement tinggi akan lebih baik dalam menampilkan kinerja karena mereka proaktif, merasa berkompeten sehingga membuat target pencapaian yang lebih tinggi, merasa bahwa pekerjaan menyenangkan dan termotivasi secara intrinsik, menunjukkan perilaku proposional sehingga dapat bekerja sama dan menjalin hubungan dengan rekan, memiliki emosional vang positif sehingga dapat memproses informasi lebih baik, sehat fisik sehingga selalu hadir dalam pekerjaan.

Frederman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi dapat dicirikan sebagai berikut:

1. Fokus dalam menyelesaikan pekerjaan dan juga pada pekerjaan selanjutnya

- 2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri
- 3. Merasa mampu dan tidak merasa ada tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
- 4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa

Seorang karyawan yang memiliki work engagement yang tinggi akan bekerja dengan berkomitmen pada tujuan sehingga mereka bekerja lebih dari kata "cukup baik", mereka menggunakan intelegensi dalam membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, serta memantau tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang dikerjakan benar sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengkoreksi jika diperlukan (Thomas, 2009).

Work Engagement dan Perilaku Karyawan

Schaufeli & Bakker (2010) menjelaskan bahwa tingkat *work engagement* yang tinggi pada karyawan dapat dilihat dari tiga perilaku umum yang secara konsisten mereka tunjukkan, yaitu:

- 1. *Say*, mereka akan konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana mereka bekerja, baik kepada rekan kerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan
- Stay, memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain
- 3. *Strive*, memberikan waktu, tenaga, dan inisiatif lebih untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Work engaegement yang timbul pada diri seseorang akan memberikan manfaat. Berikut adalah manfaat work engagement yang dikemukakan oleh Saks (2006):

1. Kepuasan Kerja

Karyawan yang *engaged* sudah pasti memiliki rasa cinta kepada perusahaan mereka, kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya dan sudah pasti puas atas segala sesuatu yang melekat kepada pekerjaannya

2. Komitmen Organisasi

Karyawan yang sudah *engaged* dengan perusahaan tentu akan memiliki komitmen dengan perusahaan karena elemen-elemen komitmen juga tergantung dalam *work engagement*

3. Intention to Quit

Keinginan keluar dari organisasi lebih sering disebabkan oleh adanya rasa tidak nyaman lagi berada dalam organisasi, karyawan yang sudah *engaged* akan memiliki kecenderungan bertahan karena adanya komitmen pada diri.

Higgs (2006) menyebutkan *engagement* bermanfaat dari segi finansial maupun organisasional sebagaimana contoh berikut:

- Organisasi dengan tingkat engagement tinggi memiliki probabilitas lebih dari 70% untuk mampu mencapai tujuannya dibandingkan yang tingkat engagement rendah (Towers Perrin, 2004).
- 2. Organisasi dengan tingkat *engagement* tinggi memiliki margin operasi yang lebih baik, setiap 5% peningkatan engagement dapat mengakibatkan 0,7% peningkatan margin operasi (Towers Perrin, 2005).
- 3. Pegawai pada organisasi dengan tingkat engagement tinggi mempunyai kemungkinan dua kali lebih tinggi untuk tetap bertahan berkerja pada tempat yang sama dibandingkan organisasi dengan tingkat engagement rendah (ISR, 2004).
- 4. Perusahaan dengan pegawai dengan tingkat *engagement* tinggi menujukkan pertumbuhan 6% lebih tinggi dibanding rata-rata industrinya (ISR, 2004).
- 5. Engagement berpengaruh pada sikap positif, kesehatan dan kenyamanan hidup, perilaku untuk memberi lebih dan peningkatan kinerja (job performance) (Schaufeli, 2012)
- 6. Engaged employees memberikan competitive advantages bagi perusahaan (Rich, LePIne, & Crawford, 2010).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa akibat yang ditimbulkan dari work engagement yang tinggi pada karyawan adalah mereka mempunyai antusias tinggi pada organisasi sehingga secara konsisten berbicara dan bersikap positif sampai merelakan waktu, tenaga dan inisiatif lebih guna berkontribusi mensukseskan organisasi, selain itu dengan engagement yang tinggi dapat member manfaat dari segifinansial maupun organisasional.

Generasi Milenial

Dilihat secara demografis, generasi milenial merupakan generasi yang lahir dari pengaruh pesatnya perkembangan teknologi saat ini, karena generasi milenial merupakan generasi yang ditandai oleh peristiwa globalisasi, perkembangan teknologi dan informasi yang pesat (Simon, 2010). Generasi ini biasa disebut juga dengan generasi Y, Netter, dan Nexter yang merupakan generasi berkembang dimana banyak inovasi-inovasi ilmu teknologi informasi. Generasi tersebut lahir antara tahun 1982-2000 (Howe & Strauss dalam Putra, 2016).

Pada masa kecilnya, generasi milenial melakukan segala macam kegiatan, sehingga berbagai macam pandangan terhadap generasi ini dibentuk oleh segala tren atau kejadian semasa hidup mereka, seperti teknologi yang sudah dikenalkan sejak mereka lahir, perceraian para zoomer, ruang kelas yang multikultural, kreativitas yang diajarkan di sekolah, orang tua yang mengajarkan mereka untuk berani berbicara, dan jejaring sosial yang mereka gunakan (Facebook, MySpace, Twitter, dan Second Life) bahkan mereka sudah dihargai kalau pemimpin hadir. Hal ini menyebabkan setelah mereka besar mereka menjadi sangat bosan jika mereka dipekerjakan pada suatu pekerjaan yang monoton dan tidak menantang atau tidak menghargai kontribusi mereka yang telah berperan di dalamnya (Cran, 2014).

Terkait dengan pekerjaan generasi ini menaruh harapan tinggi dan mereka mencari arti dari sebuah pekerjaan (Onibala & Manurun, 2017). Oleh karena itu generasi ini rata-rata akan berganti pekerjaan sampai dua puluh kali semasa hidup mereka, dibandingkan dengan tradisionalis yang hanya bekerja pada pemberi kerja yang sama sampai mereka pensiun (Cran, 2014).

Berikut adalah beberapa karakteristik dan nilai kerja yang dimiliki oleh generasi milenial:

- 1. Menginginkan pekerjaan yang bervariasi serta kesempatan untuk berkembang (Tersejen, Vinnicombe, & Freeman, 2007).
- 2. Menginginkan dukungan mentor yang kuat sebagai bentuk dari dukungan tersebut (Thompson, 2011)
- 3. Menuntut adanya fleksibilitas dalam bekerja, kualitas lingkungan kerja yang memadai, dan mengharapkan dapat bekerja pada organisasi yang menerapkan *work-life balance* (Anggraeni, 2018)
- 4. Memiliki rasa optimis yang tinggi, fokus pada prestasi, percaya diri, percaya pada nilai-nilai moral dan sosial serta menghargai adanya keberagaman, lebih memilih bekerja sama dari pada menerima perintah, dan sangat pragmatis dalam memecahkan masalah (Lanscaster & Stillman 2002, dalam (Putra, 2016).

Penelitian Harber (2011) mengenai karakteristik kepribadian generasi milenial adalah sebagai berikut:

- Tidak sabar, tidak mau rugi, banyak menuntut. Generasi ini terbiasa dengan halhal instan dan cenderung tidak sabar.
- 2. Percaya diri dan optimis.
- 3. Sangat bergantung pada tim.
- 4. Semangat luar biasa.
- 5. Selalu bertanya "Why?", dimana mereka memiliki keingintahuan yang besar dan menerima informasi dengan jelas, ringkas dan transparan.

Work Engagement Generasi Milenial

Untuk mengelola karyawan merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen, mengingat manajer perlu pegawainya menangani yang memiliki perbedaan dalam hal etik, ambisi, pandangan pola pikir dan cara bekerja. Hal ini sejalan dengan sulitnya mendapatkan serta mempertahankan kesetiaan karyawan perusahaan. Pihak manajemen harus mampu mengelola dan memperhatikan perubahan karakter serta kepribadian antar generasi ke generasi berikutnya yang tergabung dalam perusahaan agar dapat memahami keterikatan pegawainya. Keterikatan karyawan tersebut dapat muncul dari personal resources dan job

resources. Hal tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Bakker (2011) kemunculan work engagement dipengaruhi dua faktor, yaitu: personal resources dan job resources.

Job resources mengacu pada aspek fisik, sosial dan organisasional dari suatu pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan, yang juga berhubungan dengan dampak fisik dan psikologis, membantu pencapaian tujuan-tujuan pekerjaan, atau menstimulus pengembangan diri (Bakker & Demerouti, 2008). Job resources tersedia pada perusahaan yang dapat mempengaruhi kondisi work engagement karyawan yang dapat dilihat dari kurang nya tuntutan kerja serta motivasi yang selalu *on* pada setiap karyawan. Hal ini dapat terjadi karena job dapat mendukung kemajuan, resurces pembelajaran serta pengembangan karyawan dan membantu mereka untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kerja yang dimilikinya (Bakker & Demerouti, 2008).

Sedangkan Personal resources digambarkan sebagai evaluasi diri yang positif yang berhubungan dengan ketahanan seseorang, serta mengacu pada pemahaman tentang kemampuan untuk mengontrol dan memengaruhi lingkungan mereka dengan sukses (Bakker & Leiter, 2010). Personal resources yang dimiliki setiap karyawan akan berbedabeda karena sifatnya yang individual. Dalam setiap karyawan akan terdapat mereka yang mempunyai sumberdaya pribadi rendah dan bahkan ada dari mereka yang mempunyai sumberdaya pribadi tinggi. Bentuk dan sifat dari sumberdaya pribadi tersebut pun dapat berbeda pada setiap individu karyawan perusahaan yang termasuk di dalamnya yaitu generasi milenial.

Generasi Milenial sering disebut sebagai generasi internet yang mempunyai karakter bergerak dengan cepat, seringkali tidak sabar, kreatif dan menuntut. Sebuah organisasi dalam menetapkan sitem manajemen sumber daya manusia perlu memperhatikan faktor usia pegawainya mengingat setiap kelompok usia memiliki kebutuhan, nilai-nilai, preferensi dan pandangan terhadap hubungan dengan perusahaan yang khas sesuai dengan stimulasi lingkungan pada masa pertumbuhan psikologis yang dialaminya (Permana, 2011).

Work engagement merupakan salah satu konsep yang mendapat banyak perhatian baik di kalangan bisnis maupun akademis. Sampai saat ini telah banyak penelitian terkait work engagement yang dilakukan para peneliti di berbagai negara, pekerjaan dan pada berbagai konteks.

Penelitian-penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai work engagement masih berlaku hingga saat ini dan dapat diterapkan pada berbagai bidang pekerjaan maupun berbagai perusahaan. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Kopertynska & Kmiotek (2015), yang melibatkan 382 manajer dan 1505 karyawan generasi milenial dari 16 perusahaan Polandia, menunjukkan karakteristik yang membedakan dari karyawan termuda menurut evaluasi diri karyawan generasi milenial dan pendapat manajer, bahwa tingkat keterlibatan karyawan generasi milenial tidak berbeda secara signifikan dari keterlibatan generasi tua.

Karyawan generasi muda bersedia untuk membantu rekan-rekan mereka, memahami kebutuhan situasi yang luar biasa di perusahaan, tetapi mereka tidak berkomitmen untuk upaya yang luar biasa dalam jangka waktu yang lama dengan mengorbankan waktu luang mereka sendiri. Kualitas yang membedakan orangorang muda dari rekan yang lebih tua adalah keterbukaan untuk tantangan baru, rasa percaya diri, kemudahan menempatkan diri mereka dalam lingkungan lintas budaya, kebutuhan pengembangan diri, keaktifan, kreativitas, kemampuan untuk bekerja sama, peduli tentang citra diri, dan bersikap menuntut. Persepsi keterlibatan karyawan

Selanjutnya berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Shah (2017) menunjukkan bahwa generasi milenial mempunyai karakteristik yang unik dalam work engagement seperti mereka merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan yang di lakukan serta merasa bahagia ketika bekerja secara intens. Selain itu generasi milenial dapat dengan mudah terlepas dari pekerjaan, mereka tidak terbawa oleh pekerjaan dan mereka merasakan sedikit energi di tempat kerja. Sehingga dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa generasi milenial

mempunyai lebih banyak jalan/opsi untuk mendapatkan gangguan di tempat kerja.

Berdasarkan skala UWES yang digunakan dalam penelitian ini, sub skala dedikasi menunjukkan bahwa generasi milenial sepenuhnya berdedikasi terhadap apa yang mereka lakukan tetapi sisi lain dari generasi ini adalah mereka tidak ingin terus menerus melakukan hal yang sama untuk waktu lebih lama, dan hal ini dibuktikan dengan subskala vigor yang memiliki hasil terendah dalam dalam penelitian ini.

Penelitian lain mengenai work engagement telah dilakukan oleh Andiyasari & Pitaloka (2010) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan otentik terhadap work engagement, dan terdapat hubungan signifikan antara usia dengan work engagement

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan generasi milenial PT. X yang berjumlah 132 karyawan. Teknik pengambilan sampel dengan rumus slovin dengan jumlah 57 orang. Pengumpulan data berupa kuesioner, wawancara, dan observasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran work engagement. Data dikumpulkan dengan menggunakan alat ukur kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Selanjutnya data hasil kuesioner ditabulasi, setiap alternatif jawaban akan diberi bobot dengan angka 1,2,3,4,5. Setelah itu dilakukan skoring dengan cara mengalikan tiap frekuensi alternatif dengan bobotnya. Deskripsi akan dijelaskan melalui nilai-nilai yang didapat dari hasil pengolahan terhadap item-item pertanyaan pada variabel work engagement yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu vigor, dedication dan absorption.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Work Engagement

	N	Mean	Std.	Min	Max
			Deviation		
Work	57	55,29	5,98	41,00	69,00
Engage					
ment					

Sumber: Diolah penulis, 2019

Ukuran sampel dalam penelitian ini berjumlah 57 responden. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 1, dapat dilihat nilai *mean* sebesar 55,2982, nilai *std. deviation* sebesar 5,98201, nilai *minimum* sebesar 41,00 dan nilai *maximum* sebesar 69,00. Selanjutnya hasil perhitungan di atas akan dikategorisasikan kedalam tiga bagian seperti telihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Kategorisasi Subjek

Tuber 2. Hategorisasi babjen			
Rendah	X < M - 1SD	Rendah	
Sedang	M - 1SD <- X < M + 1SD	Sedang	
Tinggi	M + 1SD <- X	Tinggi	

Sumber: Diolah penulis, 2019

Tabel 3. Penggolongan Subjek Penelitian

	No	Kategori	Frekuensi	Persentase
	1	Rendah	7	12
	2	Sedang	42	74
	3	Tinggi	8	8

Sumber: Diolah penulis, 2019

Berdasarkan Tabel 3 dapat terlihat gambaran work engagement pada karyawan generasi milenial PT. X yang dikategorikan menjadi tiga bagian. Yaitu rendah, sedang dan tinggi. Karyawan dengan work engagement kategori rendah sebanyak 7 responden (12%), kemudian sebanyak 42 responden (74%) berada dalam kategori work engagement sedang, dan terakhir sebanyak 8 responden (14%) berada dalam kategori work engagement tinggi.

Secara keseluruhan, work engagement karyawan generasi milenial PT. X sudah termasuk dalam kondisi baik, karena hanya ada beberapa responden saja yang menyatakan rendahnya work engagement yang mereka miliki. Sesuai dengan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada beberapa karyawan, mereka menyatakan bahwa merasakan adanya keterikatan yang terjalin dengan perusahaan. Menurut Schaufeli & Bakker (2010) keterikatan sendiri terjadi ketika seorang karyawan secara konsisten menunjukkan perilaku umum seperti,

mereka akan konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana mereka bekerja, baik kepada rekan kerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan (say), memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain (stay), memberikan waktu, tenaga, dan inisiatif lebih untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan organisasi (strive).

Gambaran Dimensi *Work Engagement* Karyawan Generasi Milenial PT. X

Dimensi yang dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian ini adalah dimensi-dimensi work engagement yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2010), yaitu vigor, dedication dan absorption. Vigor (semangat) merupakan suatu karakter karyawan yang memiliki ketahanan mental kuat ketika bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya, memiliki semangat, kemauan dan energi tinggi pada pekerjaan, dan konsisten dalam menghadapi setiap kesulitan yang ditemui saat bekerja. Adapun dedication (pengabdian) merupakan karyawan yang merujuk karakter keterlibatan kuat dengan pekerjaan yang disertai perasaan senang, adanya perasaan penting dan antusias akan pekerjaannya, menginspirasi dan memiliki kebanggaan, serta menyukai tantangan dalam pekerjaannya. Kemudian yang terakhir adalah absorption (penyerapan), merujuk pada karakter karyawan yang memiliki totalitas diri berkonsentrasi dengan sepenuhnya pekerjaan yang dilakukan, merasa senang dan larut dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga waktu bekerja terasa berjalan dengan cepat dan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Berdasarkan dimensi-dimensi yang telah dijelaskan di atas, berikut merupakan analisis pada setiap dimensi dari *work engagement*.

Gambar 1. Perbandingan Rata-Rata Tiap Dimensi



Sumber: Diolah penulis, 2019

Berdasarkan Gambar 1, dapat dilihat skor rata-rata masingmasing pembentuk work engagement menghasilkan skor vang berbedabeda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi skor rata-rata responden dalam suatu dimensi. maka menunjukkan dimensi tersebut yang mendominasi dalam diri individu. Dari ketiga dimensi yang ada, dedication merupakan dimensi yang mempunyai skor paling tinggi dari kedua dimensi lainnya, yaitu sebesar 3,8. Selanjutnya disusul dengan dimensi vigor memiliki skor rata-rata sebesar 3,75 dan yang terakhir dengan skor rata-rata terendah adalah dimensi absorption yaitu sebesar 3,5.

Skor Rata-Rata Tiap Indikator Dimensi Work Engagement

1. Vigor

Gambaran skor rata-rata *work engagement* dari tiap indikator dalam dimensi *vigor* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Rata-Rata Skor Tiap Indikator Dimensi Vigor

Indikator	Rata-Rata
Energi yang meluap-luap saat bekerja	3,65
Merasa kuat dan bertenaga saat bekerja	3,80
Ketika bangun tidur merasa bersemangat untuk berangkat ke kantor	3,54
Memiliki kemampuan terus bekerja dalam jangka waktu lama	3,86
Memiliki kemampuan tetap fokus dan konsentrasi walaupun pekerjaan berat	3,89

Sumber: Diolah penulis, 2019

Tabel 4 menunjukkan bahwa indikator dari dimensi vigor, yaitu: energi yang meluapluap saat bekerja memperoleh nilai rata-rata 3,65, indikator merasa kuat dan bertenaga saat bekerja memperoleh nilai rata-rata 3,80, kemudian indikator ketika bangun tidur merasa bersemangat untuk berangkat ke memperoleh nilai rat-rata 3,54. Selanjutnya, indikator memiliki kemampuan terus bekerja dalam jangka waktu lama memperoleh nilai ratrata 3,86 dan yang terakhir dari indikator dimensi *vigor* adalah memiliki kemampuan tetap fokus dan konsentrasi walaupun pekerjaan berat memperoleh nilai rata-rata 3,89. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai tertinggi yang didapat pada indikator dimensi vigor adalah adalah saya

mampu tetap fokus dan konsentrasi walaupun pekerjaan berat.

2. Dedication

Gambaran skor rata-rata *work engagement* dari tiap indikator dalam dimensi *dedication* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Rata-Rata Skor Tiap Indikator Dimensi Dedication

Indikator	Rata-Rata
Merasa apa yang dikerjakan adalah pekerjaan mulia	3,98
Merasa berjasa ketika melaksanakan pekerjaan	3,40
Pekejaa saya menginspirasi saya	3,88
Memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan yang di lakukan	3,91
Merasa tertantang dengan pekerjaan	3,84

Sumber: Diolah penulis, 2019

Tabel 5 menunjukkan bahwa indikator saya merasa merasa apa yang dikerjakan adalah pekerjaan mulia memperoleh nilai rata-rata 3,98. Indikator merasa berjasa ketika melaksanakan pekerjaan memperoleh nilai rata-rata 3,40. Kemudian indikator Pekerja saya menginspirasi saya memperoleh nilai rata- rata 3,88. Selanjutnya, indikator memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan yang di lakukan memperoleh nilai rata-rata 3,91 dan yang terakhir dari indikator dimensi dedication adalah merasa tertantang dengan pekerjaan memperoleh nilai rata-rata 3,84. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai tertinggi yang didapat pada indikator dimensi dedication adalah saya merasa apa yang dikerjakan adalah pekerjaan mulia.

3. Absorption

Gambaran skor rata-rata *work engagement* dari tiap indikator dalam dimensi *absorption* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Rata-Rata Skor Tiap Indikator Dimensi Absorption

Indikator	Rata-Rata		
Ketika bekerja waktu berjalan dengan cepat	3,67		
Ketika bekerja tidak ingat urusan lain selain	3,21		
urusan pekerjaan			
Menikmati pekerjaan yang sangat intens (penuh	3,79		
konsentrasi)			
Terhanyut dalam pekerjaan	3,33		
Sulit menghentikan bekerja ketika pekerjaan	3,50		
belum selesai			

Sumber: Diolah penulis, 2019

Tabel 6 menunjukkan bahwa indikator ketika bekerja waktu berjalan dengan cepat memperoleh nilai rata-rata 3,67, indikator ketika bekerja tidak ingat urusan lain selain urusan pekerjaan memperoleh nilai rata-rata 3,21, kemudian indikator saya menikmati pekerjaan yang sangat intens (penuh konsentrasi) memperoleh nilai rata-rata 3,79, selanjutnya indikator terhanyut dalam pekerjaan memperoleh nilai rata-rata 3,33 dan yang terakhir dari indikator dimensi absorption adalah sulit menghentikan bekerja ketika pekerjaan belum selesai memperoleh nilai ratarata 3,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai tertinggi yang didapat berdasarkan nilai rata-rata pada indikator dimensi absorption adalah saya menikmati pekerjaan yang sangat intens (penuh konsentrasi).

Penelitian work engagement dilakukan kepada karyawan generasi milenial X, terdapat 57 responden dari sembilan divisi yang dijadikan sebagai subjek penelitian. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk melihat gambaran serta tingkat engagement yang ada pada karyawan generasi milenial di PT. X. Penelitian ini dilakukan melalui proses penyebaran kuesioner kepada seluruh responden yang termasuk kedalam generasi milenial. Observasi dan wawancara pun dilakukan kepada beberapa responden dengan tujuan untuk memperkuat dan mendukung hasil penelitian.

Berdasarkan seluruh data yang diperoleh, dapat dilihat bahwa work engagement pada responden vang menjadi subjek penelitian mayoritas berada pada posisi sedang., seperti yang ditunjukkan pada tabel 3. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan generasi milenial PT. X memiliki keterikatan kerja dengan perusahaan, karena bisa dibilang mereka berada pada posisi work engagement tinggi yang dilihat dari skor total mereka di atas rata-rata dari hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan. Karyawan dengan work engagement tinggi adalah karyawan yang merasa happy dan memiliki kebermaknaan dalam bekerja. Hal tersebut membuat karyawan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Mereka akan merasakan kepuasan dan tidak mencaricari kesempatan untuk berpindah ke perusahaan lain. Karyawan yang *engaged* mempunyai motivasi intrinsik dan akan betah bekerja karena memiliki komitmen yang tinggi (Adryanto, dalam Wijayanti, 2016). Hal ini terjadi karena keterikatan sendiri terjadi ketika seorang karyawan merasa bernilai, menikmati dan percaya pada pekerjaan yang mereka lakukan (Endress & Mancheno-Smoak, 2008).

Tingginya work engagement karyawan generasi milenial PT. X Bandung bisa dilihat dari rendahnya turnover pada perusahaan. Pada tahun 2018, dari seluruh karyawan milenial yang berjumlah sebanyak 132 orang, hanya 2% saja karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan. Berdasarkan informasi didapat, alasan mengapa hanya sedikit karyawan yang mengundurkan diri, adalah karena karyawan PT. X yang lainnya sudah merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka, teman dan atasan yang suportif, adanya brand perusahaan BUMN yang melekat pada PT. X Bandung dan yang terakhir adalah karena adanya beberapa tunjangan yang didapat serta jaminan kesehatan yang terjamin. Kondisi sejalan dengan penelitian yang tersebut dilakukan oleh Rachmatan & Kubatini (2018), menyatakan bahwa terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara work engagement dengan intensi turnover. Semakin tinggi tingkat work engagement karyawan maka semakin rendah tingkat intensi keluar kerja ataupun sebaliknya.

Selain itu, hal lain yang mencerminkan tingginya work engagement juga dikemukakan oleh Federman (2009), bahwa karyawan yang memiliki work engagement tinggi dapat dicirikan; fokus dalam menyelesaikan pekerjaan dan juga pada pekerjaan selanjutnya, merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri, merasa mampu dan tidak merasa ada tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan, bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Kondisi tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan, dan berdasarkan skor rata-rata tiap indikator dimensi work engagement pada dimensi vigor dengan indikator yang paling tinggi yaitu,

memiliki kemampuan tetap fokus dan konsentrasi walaupun pekerjaan berat.

Karyawan juga menceritakan bahwa selama mereka bekerja di perusahaan, mereka sangat menikmati setiap tugas yang menjadi tanggung jawab. Hal tersebut dikarenakan setiap karyawan yang ada di PT. X ditempatkan sesuai dengan bidang keahlian yang mereka kuasai. Sehingga mereka mampu menguasai pekerjaan yang dibebankan perusahaan. Seperti pada Divisi Information Technology dan Umum, dimana sebagian besar karyawannya memiliki latar belakang keilmuan teknik informatika, selanjutnya pada Divisi HCM yang sebagian besar dari karyawannya berlatar belakang pendidikan manajemen dan ekonomi.

Adapun jika karyawan tidak menguasai pekerjaan yang dibebankan, maka mereka akan pekerjaan tersebut menjadikan sebagai tantangan yang nantinya akan dicari akar permasalahan dengan tidak sungkan untuk bertanya pada sesama rekan kerja ataupun atasannya. Situasi seperti inilah vang menyebabkan secara tidak langsung terjalin sebuah hubungan harmonis antara karyawan. Meskipun engagement merupakan suatu pilihan, namun perusahaan tetap harus turut ambil bagian dalam membina karyawannya agar tetap meningkatkan level engagement mereka (Smith & Markwick, 2009). Work engagement yang muncul pada karyawan tidak terlepas dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Penelitian Triman (2016) menemukan bahwa faktor yang membuat generasi milenial terikat adalah faktor rekan kerja menjadi sangat krusial keterikatan meningkatkan karyawan. Faktor berikutnya adalah peran pemimpin yang bisa mengarahkan dan membantu hambatan tugas bawahannya. Faktor selanjutnya adalah peran situasi dan lingkungan kerja. Diikuti faktor reward serta passion dari karyawan tersebut. Jika dilihat berdasarkan kondisi yang ada dalam perusahaan, beberapa faktor yang telah disebutkan diatas memang ada pada perusahaan. Hal ini didapat berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa karyawan. Keakraban yang muncul antara senior dan junior yang ada di perusahaan merupakan tanda bahwa hubungan harmonis antara sesama rekan kerja terjadi di perusahaan.

Suasana kekeluarga pun dihadirkan pada lingkungan perusahan. Karyawan menuturkan bahwa di perusahaan tidak terasa adanya senioritas antar sesama karyawan. Senior yang ada sebisa mungkin membimbing dan memberi tahu budaya organisasi yang ada seperti apa. Begitu pula dengan junior, mereka sebisa mungkin cepat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan kerja yang ada sehingga meminimalisir adanya gap diantara mereka. Sehingga munculnya hubungan yang harmonis dan tanpa intrik diantara sesama rekan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi (Mutiara, 2018).

Selain itu, peran pemimpin dalam perusahaan selalu mengarahkan dan membantu hambatan tugas bawahannya diperlihatkan dengan cara selalu memberi arahan dan bimbingan langsung kepada karyawan. Apabila karyawan merasa kesulitan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan, maka pemimpin atau atasan akan membimbing member masukan. Akan tetapi jika tidak cukup dengan arahan dari pimpinan, maka tidak segan pimpinan akan mengadakan pelatihan untuk karyawannya guna kelancaran kinerja mereka. Pelatihan-pelatihan diadakan tersebut bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan sehingga dapat dipromosikan, untuk memberikan pengetahuan terhadap jabatan yang akan mereka tempati, serta sebagai pengetahuan untuk memudahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, Juliawan (2010).

Peran pemimpin pun diperlihatkan dengan memberikan feedback kepada karyawan setiap kali mereka menyelesaikan pekerjaannya. Feedback tersebut biasanya diberikan oleh atasannya langsung dengan cara mengevaluasi dan memberikan masukan-masukan positif. Karyawan tidak sungkan untuk bertanya kepada atasan bilamana ada pekerjaan yang kurang dipahami. Contohnya seperti pada kasus karyawan generasi milenial yang baru masuk beberapa bulan di perusahaan. Dia ditugaskan oleh Ka.Div tempat dia bekerja untuk membuat beberapa laporan yang setiap bulannya harus diupdate. Maka di setiap bulannya juga Ka. Div tersebut memberikan feedback kepada karyawan

tersebut atas laporan yang dikerjakannya. Apabila dari laporan tersebut ada kekurangan, maka Ka. Div tersebut akan mengembalikan kembali laporan yang telah dibuat untuk diperbaiki.

Namun, apabila karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan benar, maka Ka. Div tersebut akan memberikan apresiasi berupa ucapan terima kasih. Faktor yang mempengaruhi work engagement generasi milenial tersebut sesuai dengan karakteristik generasi milenial berdasarkan teori (Brown, 2009), yaitu: walaupun seorang milenial individualis tetapi menyukai kerja dalam tim, membutuhkan feedback langsung dari atasan, menghargai perbedaan dan menyukai pekerjaan yang fleksibel. Adapun dalam aspek work engagement (Ramadhan & Sembiring, 2014) mengungkapkan work engagement dipengaruhi kepemimpinan atasannya, seperti pemberian motivasi, dukungan dan saran.

Selanjutnya situasi lingkungan kerja menjadi faktor yang mempengaruhi work engagement karyawan generasi milenial. Berdasarkan wawancara terhadap beberapa karyawan, mereka menuturkan bahwa situasi lingkungan yang tercipta di perusahaan sudah baik. Hal tersebut terlihat dari hubungan yang terjalin antara sesama rekan kerja ataupun dengan atasan. Seperti yang disampaikan salah satu karyawan, menjelaskan bahwa mereka mendapat dukungan sosial berupa support terhadap pekerjaan. Di saat salah satu karyawan merasa kesulitan dengan pekerjaannya, maka tidak sungkan karyawan lain ataupun atasan nya sendiri yang akan membantu dan mengarahkan dengan senang hati.

Atasan dan bawahan pun berbaur dengan akrab sehingga biasanya saat salah satu dari karyawan ada yang berulang tahun, maka tidak sungkan karyawan lain akan merayakannya meskipun dilakukan secara sederhana, dan begitu pula saat ada salah satu karyawan yang sedang berduka cita, maka sesama rekan kerja lain akan berbela sungkawa. Hal-hal seperti inilah yang menyebabkan hubungan kekeluargaan diantara karyawan sangat terasa sekali sehingga mereka merasa nyaman bekerja di perusahaan.

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi generasi milenial terikat dengan perusahaan adalah *reward*. Baron & Amstrong (dalam Widodo, 2014), mendefinisikan *reward* sebagai kombinasi imbalan transaksional dan imbalan relasional. Imbalan transaksional adalah imbalan berwujud yang muncul dari transaksi antara atasan dan bawahan menyangkut upah dan penghargaan. Sedangkan imbalan relasional adalah imbalan tak berwujud yang berhubungan dengan pembelajaran dan pengembangan serta pengalaman kerja.

Apabila total reward ditingkatkan akan berpengaruh meningkatnya work engagement dan mendorong kinerja pegawai pula (Widodo, 2014). Adapun reward transaksional yang didapat karyawan berupa gaji dengan nominal cukup besar, bahkan ada beberapa karyawan yang mendapat gaji melebihi UMR Kota Bandung tahun ini di setiap bulannya. Selain itu, karyawan juga mendapat tunjangan yang cukup antaranya adalah tunjangan lengkap, di kesehatan, tunjangan uang makan, santunan duka cita, bantuan biaya pemakaman, pembinaan kerohanian, rekreasi, penghargaan ibadah haji, imbalan pasca kerja, BPJS ketenagakerjaan, jaminan hari tua, pajak penghasilan, tunjangan jabatan dan tunjangan pindah. Untuk seluruh fasilitas tunjangan yang didapat karyawan tersebut jumlahnya berbedabeda disesuaikan dengan jabatan setiap karyawan.

Fasilitas tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa disediakannya klinik di lingkungan perusahaan. Seluruh karyawan mendapat pelayanan secara gratis jika berobat disana. Tunjangan uang makan diberikan perusahaan kepada karyawannya setiap sebulan sekali. Kemudian tunjangan santunan duka cita dan biaya pemakaman, diberikan kepada karyawan jika mereka meninggal dunia, sebagai bentuk bela sungkawa.

Selanjutnya, tunjangan imbalan pasca kerja. Tunjangan ini diberikan kepada karyawan yang telah menyelesaikan masa kerja mereka. Fasilitas ini diberikan sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan karena mereka telah mendedikassikan dirinya untuk bekerja di perusahaan selama bertahun-tahun. Kemudian yang terakhir adalah tunjangan BPJS ketenagakerjaan. Tunjangan ini diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk asuransi kesehatan yang dapat dipakai karyawan jika berobat.

Selanjutnya reward relasional yang didapat karyawan adalah berupa imbalan tak berwujud yang berhubungan dengan pembelajaran dan pengembangan ilmu serta pengalaman kerja. Karena menurut teori yang dikemukakan oleh Bakker & Leiter (dalam Putri, Priyatama, & Karyanta, 2015), karyawan yang terikat percaya bahwa secara umum mereka akan memperoleh pengalaman dengan hasil yang baik di dalam hidupnya (optimism), dan mereka yakin bahwa dapat memuaskan kebutuhannya dengan berpartisipasi dalam peran di organisasinya (organizational based self-esteem.

faktor terakhir Untuk bisa yang mempengaruhi work engagement karyawan generasi milenial berdasarkan teori Triman (2016) adalah passion. Passion merupakan kecenderungan kuat terhadap aktivitas yang disukai, dimana mereka memberikan waktu dan tenaga yang dimiliki untuk aktivitas tersebut (Vallerand & Houlford, 2003 dalam (Monica & Prasetya, 2015). Passion yang dimiliki setiap berbeda-beda, karyawan dengan passion tersebut perusahaan mencoba menyalurkan nya dengan menyediakan berbagai fasilitas penunjang agar aktifitas yang disukai karyawan dapat disalurkan dan terpenuhi.

Karyawan yang menyukai aktivitas olah raga, maka perusahaan menyediakan ruang serba guna yang dijadikan sebagai tempat berolah raga karyawan dengan berbagai macam fasilitas olah raga di dalamnya. Seperti, meja tenis, lapangan bulu tangkis, dan sound system untuk senam ataupun olah raga lainnya. Fasilitas tersebut bisa bebas digunakan oleh karyawan disetiap hari jumat pagi untuk berolah raga. Selain itu untuk karyawan yang menyukai aktifitas kesenian, perusahaan memberikan fasilitas dengan disediakannya alat musik untuk menyalurkan aktifitas yang menjadi kesukaan karyawan.

Perusahaan sebisa mungkin memberikan berbagai macam fasilitas penunjang tersebut. Dengan fasilitas yang ada, secara tidak langsung di perusahaan tebentuk berbagai macam komunitas. Seperti komunitas sepeda, pingpong, renang, golf, paduan suara, memasak dan futsal. Berbagai komunitas yang ada tersebut bisa diikuti oleh seluruh karyawan dan menjadi wadah bagi karyawan untuk mengembangkan serta menyalurkan passion dan hobi. Karena dengan variasi dari situasi lingkungan kerja berpengaruh sebagai faktor yang engagement mempengaruhi work pada karyawan, karena menurut Bakker dan Leiter (2010) pemicu munculnya work engagement pada karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor individual maupun faktor organisasional seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

Berdasarkan skala **UWES** yang digunakan dalam penelitian work engagement pada penelitian ini dibentuk dari tiga dimensi, yaitu vigor, dedication dan absorption. Pada karyawan generasi milenial PT. X, dimensi dedication memiliki skor rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan kedua dimensi lainnya. Hal ini berarti keadaan pikiran yang dirasakan dan dilibatkan karyawan selama bekerja adalah mereka merasakan bahwa pekerjaan yang dikerjakan merupakan pekerjaan mulia dan merasa berjasa ketika melakukannya, menginspirasi diri, bangga dan merasa tertantang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Mewengkang & Panggabean (2016), sebagian besar karyawan memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya dan merasa bangga serta antusias untuk mengerjakan setiap tugas yang diberikan. Karena salah satu faktor karyawan merasa bangga dengan pekerjaannya adalah ketika organisasi menghargai karyawan seperti ketika organisasi mendengarkan saran, opini atau ketika rekan kerja dapat menghormati dan mendukung. Hal ini sesuai dengan karakter generasi milenial menurut (Martin & Tulgan, 2006), yaitu: lingkungan sosial yang mendukung dan tidak kaku penting bagi generasi milenial.

Pada PT. X sendiri karyawan generasi milenial memiliki hubungan yang sangat baik dengan sesama rekan kerja ataupun atasan. Hal tersebut diperlihatkan dengan rekan kerja yang selalu suportif, memberi semangat serta menghadirkan suasana kekeluargaan dilingkungan kerja. Begitu pula dengan atasan, mereka selalu memberi arahan, nasehat serta

motivasi kepada bawahan. Selain itu sikap yang diperlihatkan atasan pun lebih sebagai teman dibandingkan atasan yang memiliki otoritas jabatan. Kondisi lingkungan kerja seperti inilah yang menyebabkan karyawan tidak ingin pindah ke perusahaan lain, karena ditakutkan tidak mendapat lingkungan seperti ini ditempat lain.

Untuk menyampaikan aspirasi, saran, dan perusahaan, bagi karyawan opini menyampaikannya melalui serikat pekerja yang terbentuk dari karyawan itu sendiri, sehingga pihak manajemen dapat menyediakan respon yang cepat dan tepat. Dengan adanya serikat pekerja sebagai tempat mengadu, karyawan dapat merasa bahwa organisasi menghargai mereka. Karyawan yang bekerja di PT. X merasakan adanya kebanggaan tersendiri karena bisa bekerja di perusahaan. Selain karena PT. X merupakan perusahaan BUMN, karyawan yang ingin bekerja di sini pun harus melalui seleksi yang ketat. Calon karyawan harus mengalahkan ratusan bahkan ribuan orang untuk bisa bekerja dengan melewati berbagai macam tes yang harus dilalui.

Rasa bangga yang ada pada setiap diri karyawan diperlihatkan individu berbagai macam cara, seperti ada karyawan yang menempelkan stiker logo perusahaan pada kendaraan. memajang status menyebarluaskan kegiatan-kegiatan perusahaan pada sosial media. Hal ini dapat mempengaruhi tingkat dedication yang tinggi pada karyawan generasi milenial di PT. X. Akibat dari tingginya dedication yang ada pada karyawan, tentunya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja atau performa karyawan pada perusahaan. Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dikerjakan merupakan pekerjaan mulia, bangga dan antusias terhadap pekerjaan, tertantang dan dirinya dengan pekerjaannya mengaitkan sehingga mereka akan lebih mudah menjalankan pekerjaannya dengan optimal.

Dilihat berdasarkan skor rata-rata tiap indikator dimensi *dedication*, indikator yang memiliki skor rata-rata tertinggi adalah merasa apa yang dikerjakan adalah pekerjaan mulia. Kondisi tersebut dapat diartikan bahwa karyawan generasi milenial PT. X merasa bahwa pekerjaan yang sedang dikerjakan sekarang ini adalah pekerjaan yang mulia. Karena dengan

kehadiran mereka bekerja pada perusahaan, berarti pula mereka berkontribusi terhadap kemajuan negara. Karena perusahaan adalah perusahaan milik negara.

Selanjutnya, dimensi *vigor* yang memiliki skor rata-rata kedua tertinggi setelah *dedication*. Hal ini berarti kondisi yang muncul pada karyawan saat bekerja adalah mereka merasakan energi yang kuat dan bertenaga, ketika bangun tidur merasa bersemangat untuk berangkat ke kantor, mampu terus bekerja dalam jangka waktu lama serta mampu tetap fokus dan konsentrasi walaupun pekerjaan berat.

Ketika karyawan generasi milenial PT. X mengalami vigor, karyawaan akan memiliki energi semangat kerja sehingga mereka akan gigih tetap dan mau berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu lama. Saat dihadapkan pada permasalahan ketika bekerja, maka karyawan akan tetap menyelesaikannya berusaha dan dengan menampilkan performa maksimal. Karena menurut Sharga & Sharon (2009) salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya vigor adalah ketika karyawan mengalami interaksi yang bermakna dengan karyawan lain. Hal tersebut sesuai dengan karakteristik generasi milenial menurut (Martin & Tulgan, 2006) bahwa generasi milenial mengharapkan peran rekan kerja yang suportif. Adapun kondisi karyawan generasi milenial PT. X, mereka memiliki hubungan yang sangat baik dengan rekan kerja bahkan atasan sekalipun. Dengan kondisi lingkungan yang diciptakan seakrab mungkin, maka setiap karyawan senior dan junior dapat meminimalisir adanya gap di antara mereka.

Indikator tertinggi berdasarkan skor ratarata per indikator dimensi *vigor*, yakni memiliki kemampuan tetap fokus dan konsentrasi walaupun pekerjaan berat, artinya karyawan generasi milenial PT. X dalam menyelesaikan pekerjaannya, mereka bekerja dengan kondisi pikiran yang terfokus pada pekerjaan, walaupun pekerjaan tersebut berat. Jika pekerjaan yang dihadapi dianggap berat, maka karyawan generasi milenial akan menjadikannya sebagai tantangan dalam sebuah pekerjaan. Hal ini dikarenakan karyawan generasi milenial merupakan karyawan yang menyukai tantangan.

Hal ini didukung dengan penelitian sebelumnya dari Sharaga & Shiron (2009) yang menyatakan bahwa kondisi dan situasi yang mendukung munculnya *vigor* adalah karyawan mampu mengatasi situasi menantang atau mampu mengatasi kesulitan pada pekerjaan.

Untuk yang terakhir adalah dimensi absorption yang memiliki skor rata-rata terendah dari dedication dan vigor terhadap work engagement. Namun kategori ini masih berada pada kategori tinggi, yang hal ini berarti ketika sedang melakukan pekerjaannya, karyawan melibatkan pikiran secara konsentrasi dengan menikmati seluruh proses kerja dan dengan senang hati mereka larut dalam pekerjaannya sehingga menyebabkan waktu yang berjalan ketika sedang bekerja terasa begitu cepat dan merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaan ketika pekerjaan tersebut belum diselesaikan. Sehingga biasanya karyawan melakukan lembur sampai pekerjaan tersebut selesai atau dikerjakan esok hari.

Berdasarkan data yang didapat, indikator tertinggi dari dimensi *absorption* adalah menikmati pekerjaan yang sangat intens. Hal ini menandakan bahwa karyawan generasi milenial PT. X menikmati pekerjaan walaupun tidak maksimal. Dilihat berdasarkan karakteristik generasi milenial yang tidak menyukai pekerjaan yang intens, hal ini wajar jika skor rata-rata dimensi *absorption* lebih rendah dibanding dimensi lain.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa, berdasarkan skala UWES yang digunakan dalam penelitian ini, dimensi *dedication* merupakan dimensi dengan nilai skor tertinggi. kondisi ini menunjukkan bahwa generasi milenial sepenuhnya berdedikasi terhadap apa yang mereka lakukan tetapi sisi lain dari generasi ini adalah mereka tidak ingin terus menerus melakukan hal yang sama untuk waktu lebih lama, dan hal ini dibuktikan dengan subskala *absorption* yang memiliki hasil terendah dalam dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, gambaran work engagement karyawan generasi milenial PT. X mayoritas mengalami keadaan pikiran positif terkait pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini ditunjukkan ketika bekerja karyawan generasi milenial PT. X merasakan bahwa mereka

mampu tetap fokus dan konsentrasi terhadap pekerjaan walaupun pekerjaan tersebut berat, merasa bahwa apa yang dikerjakan merupakan pekerjaan yang mulia, dan mereka menikmati pekerjaan sangat intens.

Selama bekerja, karyawan dengan engagement tinggi akan menunjukkan perilaku positif sehingga hal apapun yang mereka lakukan mengarah pada usaha untuk mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan. Karena semua yang dilakukan dalam pekerjaan bukanlah cara mereka untuk menunjukkan diri dan mendapatkan pujian dari orang lain, melainkan karena mereka sangat senang dalam melakukan pekerjaannya (Albrecht, 2010).

Berdasarkan data-data tersebut, disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian antara data yang diperoleh dari wawancara dengan hasil perhitungan pada kuesioner work engagement. Berbagai alasan-alasan yang telah dipaparkan sebelumnya, mendukung pula apa yang disampaikan dalam teori work engagement. Work engagement membawa karyawan pada suatu keadaan pemenuhan diri yang positif, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan pada akhirnya karyawan akan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan (Shaufeli dalam Field & Buitendach, 2011).

Engagement tidak hanya sekedar giat dalam bekerja, bekerja keras atau memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan, tetapi engagement melihat sejauh mana karyawan dapat dengan penuh meletakkan dirinya dalam pekerjaan (Albrecht, 2010). Karena karyawan yang menunjukkan work engagement yang tinggi akan menampilkan kinerja yang tinggi pula (Widodo, 2014).

Secara prosedural, proses pengambilan dan pengolahan data oleh peneliti ikut serta dalam mendukung hasil penelitian. Alasanalasan yang mendukung tersebut diantranya; data dan distribusi data dalam penelitian ini bersifat normal, artinya subjek serius dalam mengerjakan dan tidak ada data yang rusak / out layour. Alasan selanjutnya, hasil reliablitas menunjukan koefisien berada pada posisi bagus, hal ini didukung karena pernyataan-pernyataan yang ada didalam kuesioner work engagement bisa mengukur konstruk/ gambaran work engagement sesungguhnya. Selain itu redaksi

dalam pernyataannya pun mudah dipahami oleh responden.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis work engagement karyawan generasi milenial pada PT. X dapat disimpulkan bahwa kondisi work engagement karyawan generasi milenial PT. X berada pada posisi tinggi, dengan dimensi dedication yang memperoleh nilai tertinggi dari kedua dimensi lainnya, yaitu vigor dan absorption.

Gambaran work engagement karyawan generasi milenial PT. X mayoritas mengalami keadaan pikiran positif terkait pekerjaan, yaitu ketika bekerja karyawan generasi milenial PT. X merasakan bahwa mereka mampu tetap fokus dan konsentrasi terhadap pekerjaan walaupun pekerjaan tersebut berat, merasa bahwa apa yang dikerjakan merupakan pekerjaan yang mulia, dan menikmati pekerjaan yang sangat intens (penuh konsentrasi).

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. (2010). *Hanbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice.* United Kingdom:
 Edward Elgar Publishing.
- Andiyasari, A., & Pitaloka, A. (2010). Persepsi Kepemimpinan Otentik dan Work Engagement pada Generasi X & Y di Indonesia.
- Anggraeni, P. N. (2018). Hubungan antara jenjang karir dengan work life balance pada wanita karir. *Digital Library*.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidance-based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209-223. doi:https://doi.org/10.1108/136204308108 70476
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. New York: Psychology Press.
- Brown, d. (2009). Generation Y in the Workplace. Texas: The Bush School.

- Diambil kembali dari http://www.nslw.org/generation_y.pdf
- Cendani, C., & Tjahjaningsih, E. (2015).

 Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Media Ekonomi dan Manajemen*, 149-160. doi:http://dx.doi.org/10.24856/mem.v30i2. 242
- Cran, C. (2014). 101 Tips Mengelola Generasi X, Y, & Zoomer Di Tempat Kerja. Jakarta: KPG
- Endress, G., & Mancheno-Smoak, L. (2008). The HUman Resource Craze: HUman Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 69-78.
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, Work Engagement and Organisational Commitment of Support Staff at a Tertiary Education Institution in South Africa. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 37(1). doi:10.4102/sajip.v37i1.946
- Frederman, B. (2009). Employee Engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty. San Fransisco: Jossey Bass.
- Harber, J. G. (2011). Generations in the Workplace: Similarities and Differences. East Tennessee State Unievrsity. Diambil kembali dari https://dc.etsu.edu/etd/1255
- Higgs, M. (2006). The Emerging Significance of Total Reward Management as a Strategy for Building Employee Engagement. Greenlands: Henley Management College.
- Howe, N., & Straus, W. (2000). *Millennials* rising: The Next Great Generation. New York: Vintage.
- Kopertynska, M. W., & Kmiotek, K. (2015). Engagement of employees of generation Y

 – theoretical issues and research
 experience. *Argumenta Oeconomica*, *35*(2),
 185-201. doi:10.15611/aoe.2015.2.10
- Lockwood, N. (2007). Leveraging employee engagement forcompetitive advantage HR strategicrole. *SHRM Research*, 1-11.

- Martin, C., & Tulgan, B. (2006). Managing the Generation Mix, 2nd Edition: From Urgency to Opportunity (Manager's Pocket Guide Series). Massachusetts: HRD Press.
- Mewengkang, M., & Panggabean, H. (2016). Work Engagement Karyawan MRN Terhadap Implementasi Aplikasi Data Analisis SDM. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, 5(1).
- Monica, & Prasetya, W. (2015). Analisa Pengaruh Passion Dan Worker Engagement Terhadap Motivasi Kerja Dan Potensi Individu (Studi Kasus: Pada PT. Asjaya Indosurya Securities). *Prosiding Semnastek* . Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Jakarta. Diambil kembali dari
 - https://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaste k/article/view/510/476
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2012). Meningkatkan Work Engagement Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi. UNISBANK SEmarang. Dipetik November 2018, dari http://eprints.unisbank.ac.id/id/eprint/464/
- Mutiara. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kabupaten Sleman. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 622-634.
- Onibala, T., & Manurun, T. R. (2017). Daya Tarik Pemberi-Kerja Menurut Persepsi Generasi X Dan Y. *Business Management Journal*, 13(1), 50-58. doi:http://dx.doi.org/10.30813/bmj.v13i1.4
- Putra, Y. (2016). Theoritical review: Teori Perbedaan Generasi. *Among Makarti*, 9(18), 123-134. doi:10.1016/amr.g67p123
- Putri, V. P., Priyatama, A. N., & Karyanta, N. A. (2015). Hubungan antara Efikasi Diri dan Optimisme dengan Keterikatan pada Karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo. *Wacana*, 7(1). doi:https://doi.org/10.13057/wacana.v7i1.7
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, tbk. *Jurnal*

- *Manajemen Indonesia, 14*(1).
- Rich, B., LePIne, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effect on Job Performance. *Academy of Management Journal*, *53*, 617-635.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619. doi:http://dx.doi.org/10.1108/02683940610 690169
- Schaufeli. (2012). Work ENgagement. What do we Know and Where do we go? *Romanian Journal of Applied Psyuchology*, 14(1), 3-10
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES–Utrecht Work Engagement Scale: Test manual. Unpublished manuscript.*Netherlands: Department of Psychology,
 Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work engagement: Bringing Clarity to the Concept. Dalam A. B. Bakker, & M. Leiter, Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research (hal. 10-24). New York: Psychology Press.
- Shah, R. (2017). Work Engagement Among Millennials. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, 4(1), 276-287. Diambil kembali dari
 - https://1library.net/document/zln06k2q-work-engagement-among-millennials.html
- Smith, G. R., & Markwick, C. (2009). Employee Engagement: A Review of Current Thinking. United Kingdom: University of Sussex Campus. Diambil kembali dari https://www.employment
 - studies.co.uk/system/files/resources/files/4 69.pdf
- Tersejen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *areer Development International*, *12*(6), 504-522. doi:10.1108/13620430710821994
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Thompson, N. W. (2011). anaging the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation (CMC Senior Theses). California: Claremont McKenna College.
- Triman, A. (2016, Mei 16). Menelisik "Employee Engagement" Berdasarkan karakterisik Gen Y. 2(10). Diambil kembali dari https://buletin.k-pin.org/index.php/arsip-artikel/87-menelisik-employee-engagement-berdasarkan-karakterisik-gen-y
- Widodo, C. W. (2014). Pengaruh Total Reward Terhadap Job Engagement Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai. *urnal MIX, IV*(3).
- Wijayanti. (2016). ork Engagement Ditinjaudari Job Demands dan Job Characteristic dengan Quality of Work Life sebagai Mediator. Thesis.