

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab II dijelaskan mengenai penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan. Selain itu, dalam bab ini juga akan dibahas mengenai landasan teori, hubungan antar variabel penelitian, kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Di dalam sub bab ini akan dibahas mengenai berbagai hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan untuk menganalisis faktor yang memiliki keterkaitan terhadap keterikatan karyawan. Hasil penelitian sebelumnya ini dijadikan referensi atau acuan. Penelitian – penelitian terdahulu yang akan diuraikan dalam sub bab ini menunjang penelitian yang dilakukan peneliti saat ini. Berikut diantara penelitian terdahulu tersebut:

2.1.1 Petra Horáíva, Marie Mikusova and Katerina Kashi (2019)

Penelitian ini dilakukan oleh Petra Horáíva, Marie Mikusova and Katerina Kashi pada tahun 2019 berjudul *Evaluation of the Employee's Engagement Factors Importance methodology including generation Y*. Penelitian tersebut dilakukan untuk memperkenalkan metode atau cara baru dalam pentingnya mengavaluasi faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan termasuk pada generasi Y serta memberikan hasil studi kasus implementasi praktikal pada perusahaan di Republik Ceko.

Alat yang digunakan penulis untuk mencapai objektif yang dituju adalah dengan menggunakan survei berupa kuesioner pada delapan ratus empat puluh tiga orang responden, namun persentase kuesioner yang dapat diterima adalah sebanyak enam ratus empat puluh empat orang responden. Pertanyaan yang diberikan dalam survei merupakan pertanyaan yang telah ada lalu dikembangkan. Daftar pertanyaan tersebut berasal dari *The Aon Hewit Engagement Model*, kemudian hasil survei yang didapat akan dianalisis menggunakan metode Saaty untuk menentukan beban (*weight*) variabel. Beberapa hipotesa yang diuji dalam penelitian ini adalah:

H1: Penilaian pentingnya faktor paparan grup maupun paparan individu yang membedakan dari generasi Y dan X.

H2: Generasi Y dianggap sebagai pihak yang berlawanan dengan Generasi X, serta spesifikasi faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan pada generasi Y.

Dari hasil penelitian melalui proses survei dan analisis kuesioner, didapatkan empat model yang memengaruhi keterikatan karyawan berdasarkan kelompok umur responden (kelompok umur terdiri dari lima puluh lima hingga tujuh puluh tiga tahun sebanyak seratus enam puluh dua orang, usia tiga puluh delapan hingga lima puluh empat tahun sebanyak tiga ratus empat orang, usia dua puluh empat hingga tujuh puluh tiga tahun sebanyak seratus sembilan puluh orang dan usia Sembilan hingga dua puluh tiga tahun sebanyak delapan orang). Namun, dari empat model tersebut hanya diambil dua model dengan grup terbesar yaitu generasi Y dan X. Hasil penelitian terhadap faktor yang memengaruhi *employee engagement* serta pembedanya diantara generasi X dan Y disajikan pada Tabel 2.1.

Persamaan:

- a. Variabel yang digunakan meliputi citra perusahaan, pertanyaan yang digunakan pada kuesioner merupakan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh perusahaan Gallup, Aon Hewwit, Institute of Employment Studies (IES).

Tabel 2.1
Faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan
pada generasi X dan Y

| Faktor | Peringkat Faktor Generasi Y | Peringkat Faktor Generasi X |
|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Karyawan | 1 | 1 |
| Keperluan dasar | 2 | 2 |
| Performa | 3 | 6 |
| Kepemimpinan | 4 | 5 |
| Praktik perusahaan | 5 | 4 |
| Citra/merek | 6 | 3 |

Sumber: Penelitian Petra, Marie & Katerina (2019)

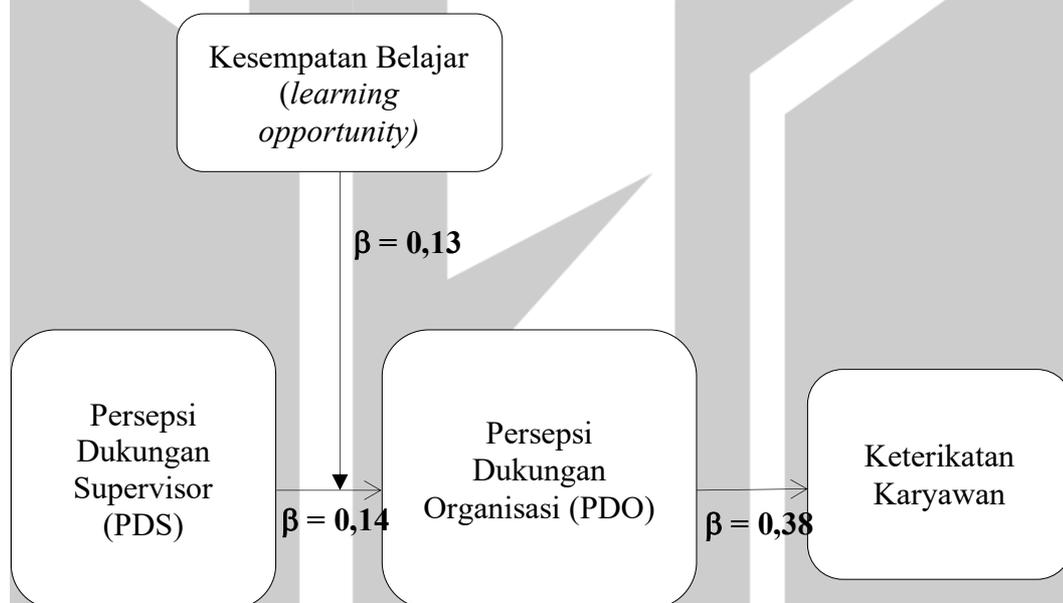
Perbedaan:

- a. Penulis menambahkan variabel yang berbeda yaitu *pelatihan & pengembangan diri*.
- b. Metode yang digunakan pada penelitian sebelumnya adalah *Saaty* sedangkan pada penelitian ini akan digunakan metode *Partial Least Square Struktural Equation Modelling*.

2.1.2 Myung H. Jin dan Bruce McDonald (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh ini berjudul *Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Supervisor Support, and Learning Opportunities*. Penelitian ini menggunakan data yang

didapatkan melalui kolaborasi bersama antara *Governing Institute* dan *International Public Management Association for Human Resource* yang diselenggarakan pada tahun 2012. Survei data dilakukan selama dua puluh satu Juni hingga tiga belas Juli 2012 secara online dengan 2259 responden dari karyawan pemerintahan pusat maupun bagian di United States. Survei tersebut menghasilkan total sampel data dengan tingkat kesalahan kurang lebih 2.5 persen dengan tingkat kepercayaan sembilan puluh lima persen.



Sumber: Penelitian Myung H. Jin dan Bruce McDonald (2016)

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Myung H. Jin dan Bruce McDonald, 2016

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis fungsi mediasi dari persepsi kepedulian organisasi (PDO) serta hubungannya antara dukungan supervisor (PDS) dan keterikatan karyawan, seperti yang tertera pada kerangka pemikiran Gambar 2.1.

Penelitian ini menggunakan Regresi *Ordinary Least Square* (OLS), lalu untuk dapat menyajikan hasil hipotesis secara inferensial digunakan pendekatan analitis dari Preacher *et al.* (2007). Dari perhitungan analisis dengan metode OLS didapatkan hasil yang mendukung hipotesis, yaitu terdapat hubungan positif secara langsung antara PDS dan keterikatan karyawan, terdapat hubungan positif antara PDO dan keterikatan karyawan, PDS secara tidak langsung berhubungan positif memengaruhi keterikatan karyawan melalui pengaruhnya terhadap PDO, dan yang terakhir adalah hubungan positif PDS terhadap PDO yang dikuatkan oleh kesempatan belajar.

Persamaan:

- a. Pertanyaan pada penelitian sebelumnya, akan digunakan sebagai referensi dan acuan dalam penelitian yang akan dilakukan dengan menambahkan pertanyaan lain untuk dikembangkan.
- b. Pada penelitian yang akan dilakukan juga akan menggunakan dua variabel yang sama, yaitu PDO dan PDS, dan juga variabel dependen yang sama yaitu *keterikatan karyawan*.

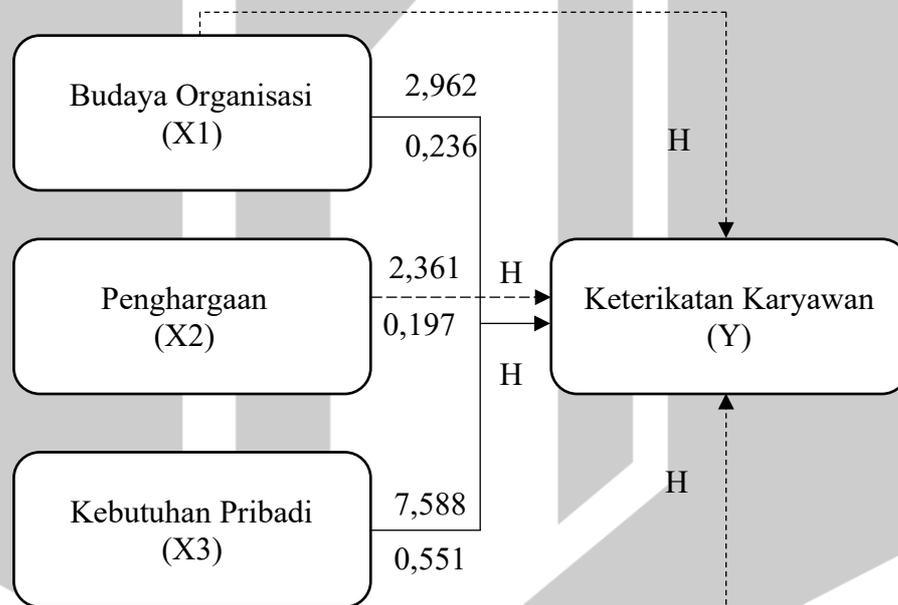
Perbedaan:

- a. Pada penelitian terdahulu terdapat dua variabel independen dan satu variabel mediasi, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan terdapat empat variabel independent dan satu variabel mediasi.

2.1.3 Lia Anggraini, Endang Siti Astuti, Arik Prasetya (2016)

Penelitian yang dilakukan pada tahun 2016 ini berjudul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan karyawan Generasi Y (Studi Pada Karyawan PT

Unilever Indonesia Tbk-Surabaya). Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan pada Generasi Y seperti yang tertera pada Gambar 2.2. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah dengan menggunakan kuesioner yang disebar pada karyawan generasi Y di PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya sebagai data primer. Jumlah sampel yang diperoleh sebanyak delapan puluh tujuh responden dari total enam ratus empat puluh tiga populasi Generasi Y di perusahaan tersebut. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan analisis metode regresi linear berganda. Dari data yang diperoleh dari survei kuesioner, kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan metode deskriptif dan menggunakan skala likert untuk mempermudah penggambaran data yang telah terkumpul.



Sumber: Penelitian Lia Anggrani *et al*, 2016

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Lia Anggrani *et al*, 2016

Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan variabel budaya perusahaan, penghargaan (*reward*) dan kebutuhan pribadi (*personal resources*) terhadap variabel keterikatan karyawan secara bersamaan. Hasil selanjutnya adalah adanya hubungan positif signifikan parsial dari variabel budaya perusahaan, penghargaan dan kebutuhan pribadi terhadap keterikatan karyawan yang dimiliki oleh Generasi Y.

Persamaan:

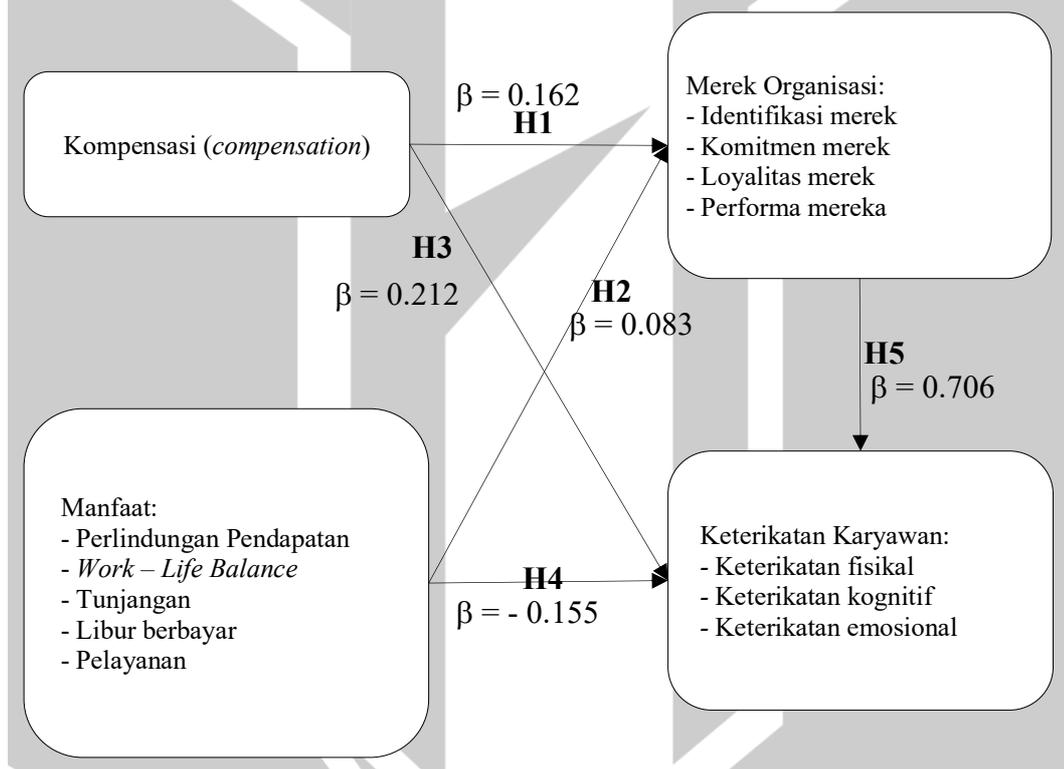
- a. Pada penelitian yang dilakukan juga menggunakan penghargaan sebagai salah satu variabel independen dan keterikatan karyawan sebagai variabel dependen.
- b. Teknis pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian sebelumnya juga merupakan acak dan bertujuan, yang merupakan sampling secara acak namun dengan kriteria tertentu.

Perbedaan:

- a. Pada penelitian sebelumnya hanya menggunakan tiga variabel independen yaitu budaya perusahaan, penghargaan dan kebutuhan pribadi. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan lima variabel independen yang empat diantaranya merupakan variabel baru yang tidak digunakan pada penelitian sebelumnya.
- b. Penyebaran kuesioner pada penelitian sebelumnya hanya berlaku di satu perusahaan yaitu PT. Unilever Indonesia Tbk Surabaya. Namun, pada penelitian yang dilakukan kuesioner akan disebarakan secara online dan offline pada beberapa perusahaan swasta.

2.1.4 Astri Utami Indriyani dan Ignatius Heruwasoto (2017)

Penelitian dengan judul *Effect of Compensation and Benefit to Employee Engagement through Organisation Brand in Indonesia's Startup Company* dilakukan pada tahun 2017 oleh peneliti Astri Utami Indriyani dan Ignatius Heruwasoto. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi (*compensation*) dan manfaat (*benefit*) terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan merek organisasi (*organisation brand*) sebagai variabel mediasi, seperti yang ditunjukkan dalam kerangka pemikiran pada Gambar 2.3.



Sumber: Penelitian Astri Utami dan Ignatius Heruwasoto, 2017

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Astri Utami dan Ignatius Heruwasoto, 2017

Dalam penelitian ini pengumpulan dilakukan dengan melakukan survei melalui kuesioner. Pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner berasal dari pertanyaan dari penelitian terdahulu oleh *Punjaisri et al* pada tahun 2009. Pertanyaan terkait merek perusahaan terdiri dari empat dimensi termasuk identifikasi merek (*brand identification*), komitmen merek (*brand commitment*), loyalitas merek (*brand loyalty*), serta performa merek (*brand performance*). Pertanyaan terkait keterikatan karyawan akan disajikan pada tiga dimensi yang meliputi Keterikatan fisik (*physical engagement*), Keterikatan kognitif (*cognitive engagement*), pelayanan (*service*) dan keterikatan emosional (*emotional engagement*).

Hasil pengumpulan data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode regresi berganda. Dari hasil analisis didapatkan kesimpulan bahwa, meskipun dalam literatur menunjukkan adanya efek merek organisasi, kompensasi dan manfaat sebagai faktor penentu keterikatan karyawan, namun ternyata ke empat variabel tersebut tidak cukup cocok untuk memiliki hubungan secara keseluruhan dalam perusahaan *startup*. Melalui penelitian, ditemukan bahwa merek organisasi memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan.

Persamaan:

- a. Pada penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan kompensasi *work-life balance* sebagai variabel independen.

Perbedaan:

- a. Objek pada penelitian yang akan dilakukan merupakan karyawan dari generasi milenial dari perusahaan swasta tidak hanya *startup*.

2.1.5 Karen Fitzgerald (2019)

Penelitian berjudul *Strategies for Incorporating Systems and Practices into Manufacturing Environments to Increase Employee Engagement and Reduce Turnover for Front-Line*. Penelitian yang dilakukan oleh Karen Fitzgerald pada tahun 2019 yang bertujuan untuk menganalisis faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan dan intensi karyawan untuk mengundurkan diri (*turnover intention*) dari perusahaan pada karyawan garis depan (*front-line*) kalangan milenial di perusahaan manufaktur.

Metode campuran digunakan pada penelitian ini untuk memperoleh data statistik dan tematik, setiap responden diberikan pertanyaan terkait faktor yang menurut literatur dapat memengaruhi *engagement* dan keinginan untuk keluar dari perusahaan, yaitu persepsi karyawan terhadap karyawanan, komunikasi, hubungan antara rekan kerja dan supervisor, kesempatan untuk pengembangan diri, serta budaya. Kemudian beberapa responden selanjutnya akan di interview untuk mendapatkan pemahaman lebih terkait upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan keterikatan serta meminimalisasi intensi karyawan untuk mengundurkan diri.

Dari hasil survei diperoleh tren data serta signifikansi faktor yang memengaruhi *engagement* serta intensi karyawan untuk mengundurkan diri. Faktor atau variabel dalam survei kemudian dianalisis kembali untuk mengetahui apakah terdapat korelasi dan dependensi antar variabel. Kemudian digunakan metode ANOVA dan pemrograman untuk mengetahui lebih dalam perbedaan hasil dari masing-masing variabel.

Berdasarkan hasil survei dan analisis diketahui bahwa yang memiliki faktor pengaruh tertinggi terhadap *engagement* dan intensi karyawan untuk mengundurkan diri adalah faktor tujuan dan kepemimpinan pada perusahaan.

Persamaan:

- a. Pada penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan kompensasi sebagai variabel independen
- b. Daftar pertanyaan pada penelitian sebelumnya dijadikan referensi atau acuan dalam penyusunan pertanyaan pada penelitian yang akan dilakukan.

Perbedaan:

- a. Objek penelitian dalam penelitian yang akan dilakukan tidak berfokus pada perusahaan manufaktur saja, namun merupakan karyawan dari generasi milenial pada perusahaan swasta dari berbagai macam industri.

2.1.6 Danielle J. Clark (2019)

Disertasi yang disusun oleh Danielle J. Clark pada tahun 2019 dengan judul *Understanding Engagement: An Examination of Milenial Employees and Perceived Human Resource Management* ini bertujuan untuk menguji hubungan antara praktik HRM dan keterikatan karyawan pada generasi milenial dan non-milenial.

Data untuk penelitian ini didapatkan dari respon survei terhadap lima ratus Sembilan puluh enam karyawan di *Manatee County School System* (MCSS) Florida. Survei diselenggarakan selama dua minggu menggunakan sistem survei *Qualtrics*. Kemudian data tersebut diolah menggunakan aplikasi bantu R dengan menggunakan metode regresi.

Berdasarkan hasil survei dan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa keterikatan karyawan sangat memengaruhi kepuasan kerja dan merupakan faktor mediasi yang signifikan terhadap hubungan antar praktik HRM dan kepuasan kerja.

Persamaan:

- a. Penelitian yang akan dilakukan akan menggunakan literasi yang juga digunakan pada penelitian terdahulu, yaitu *Uwes Work & Well-Being Survei (UWES-9; Schaufeli & Bakker, 2003)*.

Perbedaan:

- a. Pada penelitian terdahulu, *keterikatan karyawan* merupakan variabel independen sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan merupakan variabel dependen.

2.1.7 Setyo Riyanto, Eny Ariyanto, Lukertina (2019)

Penelitian yang berjudul *Work Life Balance and its influence on Employee Engagement "Y" Generation in Courier Service Industry* ini bertujuan untuk menentukan faktor-faktor yang memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja generasi Y yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam industri.

Pengumpulan data pada penelitian ini melibatkan seratus delapan belas karyawan kurir yang berada di pulau Jawa, Indonesia dan merupakan generasi milenial. Pengumpulan data dilakukan melalui survei kuesioner yang diberikan secara langsung kepada karyawan milenial PT.POS Indonesia yang berada di pulau Jawa. Pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara terpisah. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah acak dan bertujuan. Hasil data yang

terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis linear dan merupakan penelitian deskriptif.

Berdasarkan hasil survei dan analisis, diketahui bahwa salah satu dimensi dari variabel yang sangat memiliki dampak terhadap *work-life balance* adalah semangat (*vigor*) dan yang memiliki dampak paling rendah adalah dedikasi (*dedication*). Dimensi semangat yang meliputi kekuatan mental, ketahanan, energi optimal, keberanian untuk melakukan upaya, kemauan yang kuat untuk berjuang sangat dipengaruhi oleh *work-life balance*.

Persamaan:

- a. Pada penelitian yang terdahulu menggunakan *work-life balance* sebagai variabel independen dan keterikatan karyawan sebagai variabel dependen.
- b. Pada penelitian terdahulu juga menggunakan metode pengambilan sampel secara acak dan bertujuan (*purposive random sampling*).

Perbedaan:

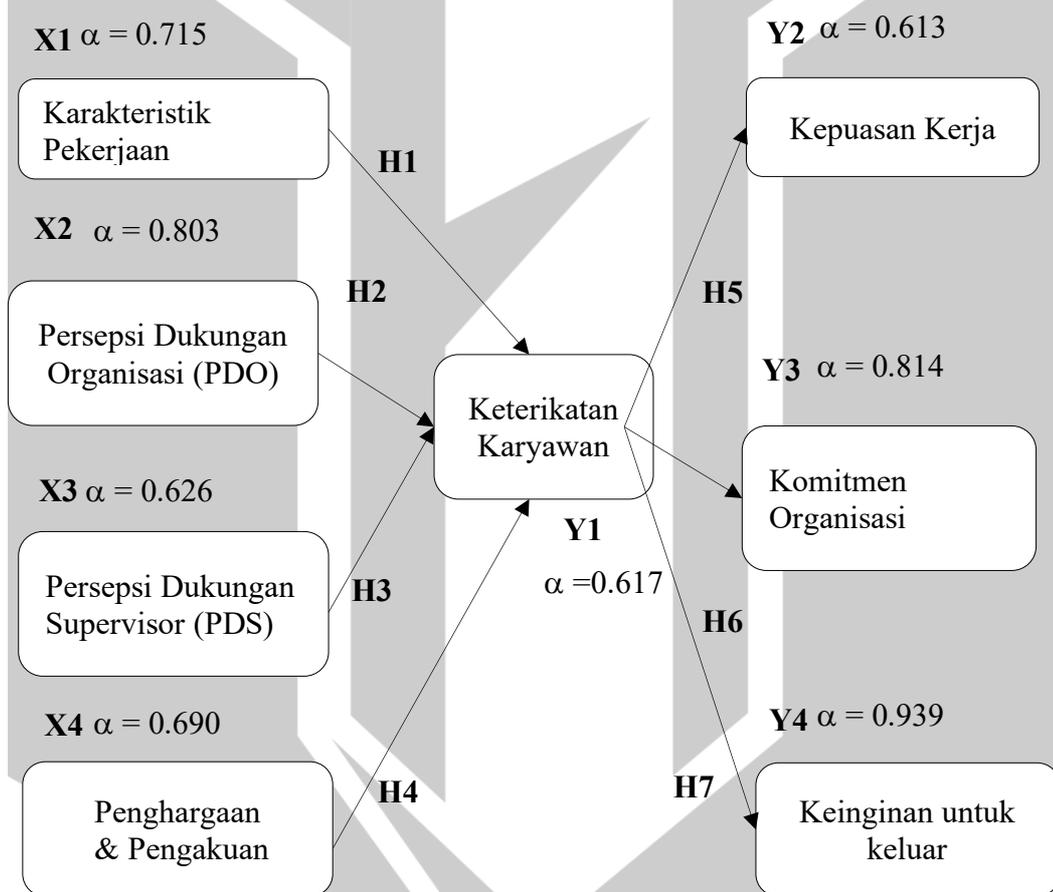
- a. Pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode *Struktural Equation Modelling Partial Least Square*.
- b. Penelitian yang akan dilakukan tidak hanya berfokus pada karyawan industri kurir, tetapi karyawan swasta dari berbagai macam industri.

2.1.8 Sandi Nusatria & Suharnomo (2011)

Penelitian yang berjudul *Employee Engagement: Antecedent dan Konsekuensi* studi pada unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang ini bertujuan untuk menemukan antecedent dan konsekuensi dari keterikatan karyawan. Penelitian menggunakan

metode survei kepada lima puluh tujuh karyawan layanan pelanggan PT. Telkom Indonesia Semarang.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui efek keterikatan karyawan terhadap beberapa variabel independen, yaitu karakteristik karyawan, PDO, PDS dan penghargaan & pengakuan (*reward & recognition*), serta efek dari keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja, komitmen perusahaan dan intensi untuk mengundurkan diri (*intention to quit*), seperti yang tertera pada kerangka pemikiran dalam Gambar 2.4.



Sumber: Penelitian Sandi Nusatria & Suharnomo (2011)

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Sandi Nusatria & Suharnomo, 2011

Dari hasil analisis didapatkan hasil bahwa yang memiliki pengaruh signifikan positif terhadap keterikatan karyawan adalah variabel karakteristik karyawan, PDS dan penghargaan & pengakuan. Sedangkan variabel PDO pada penelitian ini dianggap tidak begitu meyakinkan walaupun memiliki pengaruh positif namun hanya sebesar tujuh puluh lima persen dan sisanya dianggap kebetulan. Selain itu, hasil dari penelitian ini juga menyebutkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variabel kepuasan kerja dan komitmen perusahaan. Variabel intensi untuk mengundurkan diri tidak memiliki signifikansi positif dari keterikatan karyawan, artinya karyawan yang sudah terikat sangat sulit meninggalkan perusahaan.

Persamaan:

- a. Penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan tiga variabel yang sama pada penelitian sebelumnya, yaitu PDO, PDS serta penghargaan dan pengakuan.

Perbedaan:

- a. Pada penelitian yang akan dilakukan tidak meneliti pengaruh keterikatan karyawan terhadap variabel lain.

2.1.9 Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker, Marisa Salanova (2006)

Penelitian lintas negara yang berjudul *The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire* ini bertujuan untuk memahami tingkat keterikatan pada akuntan public dan juga potensial faktor yang memengaruhi rendahnya tingkat *engagement*.

Data yang digunakan merupakan data gabungan yang diperoleh dari 10 negara yaitu Australia, Belgia, Kanada, Finlandia, Prancis, Jerman, Belanda,

Norwegia, Afrika Selatan dan Spanyol. Penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner yang mereferensi pada UWES. Dari hasil data 10 negara yang terkumpul kemudian di analisis dengan metode *structural equation modelling* dengan menggunakan alat bantu AMOS.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa yang menjadi potensial faktor yang memengaruhi rendahnya tingkat *engagement* adalah *burnout*.

Persamaan:

- a. Pada penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan UWES sebagai referensi dalam penyusunan pertanyaan pada kuesioner.

Perbedaan:

- a. Pada penelitian yang akan dilakukan tidak menganalisis faktor yang memengaruhi rendahnya keterikatan karyawan.
- b. Survei kuesioner pada penelitian yang akan datang hanya dilakukan di Indonesia.

2.2 Landasan Teori

Pada sub-bab ini dijelaskan mengenai teori – teori terdahulu yang berkaitan dan mampu mendukung penjelasan, analisis yang terkait dengan generasi milenial, keterikatan karyawan beserta faktor – faktor yang memengaruhinya.

2.2.1 Generasi Milenial

Penelitian mengenai perbedaan generasi pertama kali dilakukan oleh Karl Mannheim pada tahun 1952, akan tetapi oleh Neil Howe dan William Strauss dipopulerkan kembali pada tahun 1991 dan membagi generasi tersebut berdasarkan kesamaan

rentang waktu kelahiran, salah satunya yang disebut dengan generasi milenial. Generasi ini pertama kali dicetuskan dalam buku berjudul *Millennials Rising: The Next Great Generation*, merupakan kelompok orang yang lahir pada dan setelah tahun 1982, biasa dikenal sebagai generasi Y, *echo boomers*, generasi net, atau *first digital* (Howe & Strauss, 1991).

Pengklasifikasian tahun lahir kaum milenial memiliki beberapa sebutan serta rentang waktu yang berbeda dikalangan peneliti dan institusi sensus tiap negara. Menurut Karl Mannheim pada saat pertama kali melakukan penelitian mengenai perbedaan generasi atau dikenal dengan *Generation Theory*, milenial adalah kelompok yang lahir pada rentang tahun 1980 sampai 2000. Menurut Tapscott pada tahun 1988, generasi ini disebut dengan generasi digital yang merupakan kaum dengan rentang tahun lahir diantara 1976-2000. Semakin berkembangnya ilmu dan penelitian terhadap perbedaan generasi ini, dalam penelitian yang dilakukan oleh Oblinger dan Oblinger pada tahun 2005, kaum yang disebut dengan generasi Y ini diklasifikasikan dalam rentang tahun kelahiran 1981-1995.

Pada 2015, *United States Census Bureau* juga mengklasifikasikan generasi ini adalah kaum yang lahir antara tahun 1982 hingga 2000. Perkembangan penelitian mengenai perbedaan generasi ini juga berkembang di Indonesia, salah satunya yang dilakukan oleh H. Ali dan Lilik Purwandi dalam bukunya yang berjudul *Milenial Nusantara*, dalam buku yang diterbitkan pada tahun 2017 tersebut disebutkan bahwa generasi ini adalah kaum yang lahir antara tahun 1981 sampai tahun 2000. BPS Indonesia dalam proses pengolahan data, menggunakan konsep

generasi milenial dengan acuan tahun kelahiran antara 1980 hingga 1996. Acuan konsep ini, merupakan hasil dari penarikan kesimpulan berdasarkan pendapat beberapa ahli dari berbagai negara dan profesi seperti yang di tampilkan pada Tabel 2.2.

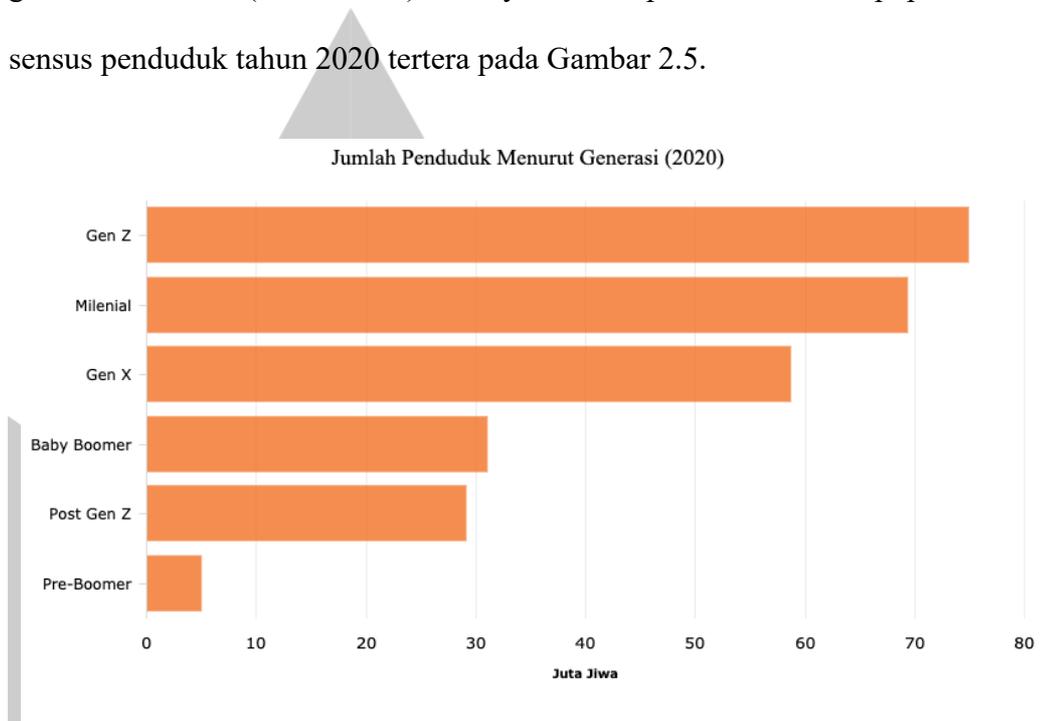
Tabel 2.2
Ringkasan Penelitian Tahun Kelahiran Generasi Milenial

| Peneliti | Tahun Kelahiran | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1976 | 1978 | 1980 | 1981 | 1982 | 1985 | 1990 | 1995 | 1999 | 2000 | 2001 |
| Tapscott | | | | | | | | | | | |
| Martin & Tulgan | | | | | | | | | | | |
| Zemke et al | | | | | | | | | | | |
| Bencsik, Csikos, Juhez | | | | | | | | | | | |
| Darlene E & H. S. Griffs | | | | | | | | | | | |
| Millennial gen review NCF | | | | | | | | | | | |
| Sezin Baysal | | | | | | | | | | | |
| Oblinger | | | | | | | | | | | |
| Lancaster & Stillman | | | | | | | | | | | |
| Howe & Strauss | | | | | | | | | | | |
| Kumpulan Peneliti Sosial Indonesia | | | | | | | | | | | |
| US Cencus Bureau | | | | | | | | | | | |
| H. Ali & Lilik Purwandi | | | | | | | | | | | |

Sumber: Buku Profil Generasi Milenial, BPS

Pada tahun 2020 merupakan tahun dimulainya bonus demografi karena pada tahun ini generasi milenial berada pada rentang usia produktif yaitu dua puluh enam hingga empat puluh tahun. Artinya, generasi milenial pada tahun 2020 akan menjadi tulang punggung perekonomian negara, karena berada pada masa puncaknya di usia produktif. Kilas balik pada tahun 2017, jumlah generasi milenial sudah mendominasi dengan total 33.75 persen dari total penduduk Indonesia, yaitu sekitar delapan puluh delapan juta jiwa. Pada tahun 2020 hasil sensus mencatat mayoritas penduduk Indonesia adalah generasi Z sebanyak 27.94 persen dan

generasi milenial (Generasi Y) sebanyak 25.87 persen dari total populasi. Hasil sensus penduduk tahun 2020 tertera pada Gambar 2.5.



Sumber: katadata.co.id

Gambar 2.5
Hasil Sensus Penduduk Indonesia menurut generasi (2020)

Generasi milenial memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan generasi lain sebelumnya seperti *baby boomers* dan Generasi Z. Dalam dunia kerja, generasi *baby boomers* lebih mengedepankan loyalitas, etika kerja dan karir yang stabil, pada generasi X preferensi kerja beralih pada *work-life balance*, kestabilan, dan kepuasan kerja. Sedangkan pada generasi milenial, yang menjadi motivasi utama adalah karyawan yang memiliki arti, *work-life balance*, umpan-balik, dan kreativitas dalam karyawan. Generasi milenial memiliki kecenderungan untuk berganti – ganti karyawan atau bahkan beralih jalur karir yang lebih dinamik, mampu memberikan pengembangan skil dan memperluas

koneksi. Masalah finansial seperti gaji, maupun manfaat yang diberikan oleh perusahaan bukan lagi menjadi motivasi.....

2.2.2 Keterikatan karyawan

Definisi mengenai keterikatan karyawan atau dalam Bahasa Inggris diistilahkan *employee engagement* sangat bervariasi (Kahn,1990; Kowske *et al.*, 2009; Saks, 2006; Shuck & Herd, 2012; Baumruk,2004; Richman,2006). Ketika seorang karyawan tertarik pada pekerjaannya, mereka memiliki energi positif yang baik, memberikan performa terbaik setiap saat dan secara sukarela melakukan hal yang melebihi ekspektasi perusahaan bukan karena paksaan tetapi karena keyakinan dan kesenangan karyawan tersebut (Blaha *et al.*, 2013).

Menurut Saks (2006) keterikatan karyawan merupakan derajat ketertarikan karyawan pada pekerjaannya. Ketika seorang karyawan memiliki ketertarikan, rasa mendalam, karyawan akan memberikan performa kerja terbaik dengan penuh semangat untuk turut membantu perusahaan mencapai tujuan, maka dapat dikatakan bahwa seorang itu memiliki keterikatan terhadap perusahaan.

Dalam literturnya yang berjudul burnout, Saks mendeskripsikan keterikatan karyawan sebagai antitesis positif. Berdasarkan studi oleh Chiumento (2007) yang berjudul Happiness at Work mendeskripsikan keterikatan karyawan sebagai sebuah hubungan positif, hubungan bilateral antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang memiliki rasa terikat terhadap perusahaan akan memberikan sesuatu hal yang ekstra tanpa perlu diminta, karena mereka beranggapan bahwa hal tersebut merupakan investasi dalam hubungannya dengan perusahaan dan seperti benefit mutual.

Keterikatan dapat terjadi ketika karyawan memiliki dedikasi terhadap karyawannya. Karyawan tertarik kepada karyawanan yang dilakukan dan hal tersebut membawa kebahagiaan tersendiri bagi seorang tersebut. Meningkatkan keterikatan di perusahaan dapat dimulai dari membuat daftar karyawanan atau peran kerja (Armstrong,2009). Hal ini bertujuan untuk memastikan minat dan daya dorong karyawan, menciptakan keberagaman serta integritas, kesempatan untuk dilakukan pelatihan dan pengembangan, serta menyediakan umpan balik terhadap kinerja atau performa. Faktor – faktor tersebut dipengaruhi oleh struktur perusahaan perusahaan dan kulaitas kepemimpinan (Armstrong,2009; Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Menurut Schaufeli *et al.*, (2009) keterikatan karyawan terdiri dari tiga elemen yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), absorbs (*absorption*).

1. Semangat adalah bentuk keterikatan pada keryawan yang tercermin oleh kekuatan fisik dan mental seseorang saat sedang melakukan karyawanan. Karakteristik semangat adalah level kekuatan dan ketangguhan mental pada saat bekerja, energi yang optimal dan keberanian untuk selalu memberikan hasil yang maksimal dalam karyawanan dengan upaya, keinginan dan kemauan yang kuat.
2. Dedikasi didefinisikan sebagai keterikatan karyawan secara emosional pada karyawannya. Dedikasi mendeskripsikan perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga dengan karyawanan yang dilakukan dan pada perusahaan temoat bekerja, tetap merasa termotivasi dan rajin hingga akhir perusahaan secara sadar, sukarela dan tanpa merasa terpaksa.

3. Absorpsi dicirikan dari perilaku karyawan yang merasa asyik dengan karyawannya, memiliki konsentrasi total, tinggi dan serius dalam melakukan karyawannya. Seseorang karyawan yang memiliki absorpsi pada karyawannya merasa waktu berlalu begitu cepat saat sedang bekerja dikarenakan perasaan senang sehingga seseorang tersebut merasa sulit untuk memisahkan diri dari karyawannya.

Dalam mengukur keterikatan karyawan ini telah dilakukan pengembangan alat ukur yang dinamakan dengan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Alat ukur ini dirancang untuk mengetahui tingkat keterikatan karyawan engagement (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010; Schaufeli, dkk., 2002). UWES terdiri atas dua versi, versi panjang yang terdiri atas 17 item dan versi pendek yang terdiri atas 9 item. Pengukuran versi pendek yang terdiri dari 9 pernyataan menurut Reissová, & Marek Papay. (2021) adalah:

Absorpsi

1. *When I am working intensively, I feel happy* (ketika saya bekerja intensif, saya merasa senang)
2. *I get carried away when I am working* (saya terbawa suasana ketika sedang bekerja)
3. *I am immersed in my work* (saya larut dalam pekerjaan saya)

Semangat

4. *At my work, I feel bursting with energy.* (Di tempat kerja, saya merasa penuh energi)

5. *At my work, I feel strong and vigorous* (Di tempat kerja saya, saya merasa kuat dan bersemangat)
6. *When I get up in the morning, I feel like going to work* (ketika bangun pagi hari saya merasa ingin pergi ke tempat kerja)

Dedikasi

7. *I am enthusiastic about my job* (Saya antusias dengan pekerjaan saya)
8. *My job inspires me* (Pekerjaan saya menginspirasi saya)
9. *I am proud of the work that I do* (saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan)

2.2.3 Penghargaan & Pengakuan (*Reward & Recognition*)

Penghargaan merupakan salah satu strategi perusahaan untuk menarik, memotivasi, menjaga dan membangun keterikatan karyawan. Penghargaan adalah apresiasi yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja karyawan dengan tujuan untuk memotivasi perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh perusahaan. Hal ini biasanya sering dikaitkan dengan insentif berdasarkan tujuan meningkatkan produktitas perusahaan untuk mencapai tujuannya. Penghargaan dapat diklasifikasikan kedalam dua kategori yaitu intrinsik dan ekstrinsik (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006).

Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang berasal dari luar bisa berupa finansial seperti gaji atau upah, non- finansial seperti asuransi, biaya transportasi dan konsumsi, akomodasi, dan lain-lain, ada pula yang bersifat interpersonal seperti kenaikan jabatan, promosi serta pengakuan. Penghargaan juga diklasifikasikan sebagai penghargaan intrinsik, yaitu berasal dari dalam diri

sesorang, seperti penyelesaian (*completion*) dimana kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan suatu karyawanan merupakan penghargaan pada diri mereka sendiri. Kemudian ada pencapaian (*achievement*) yang merupakan penghargaan yang timbul dari dalam diri sendiri ketika berhasil meraih suatu tujuan yang telah lama diinginkan. Otonomi (*autonomy*) merupakan kebebasan dalam pengambilan keputusan yang dianggap terbaik dalam situasi tertentu. Penghargaan intrinsik yang terakhir adalah pertumbuhan pribadi (*personal growth*) yaitu penghargaan berupa kesempatan dan dorongan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk berkembang dan bertumbuh, seperti kenaikan jabatan, fasilitas pelatihan atau seminar, dan lain-lain.

Pada penelitian ini penghargaan dan pengakuan difokuskan pada yang sifatnya umum berlaku di sebagian besar perusahaan dan dipandang penting oleh karyawan. Indikatornya adalah :

1. Penghargaan berupa gaji dan bonus
2. Penghargaan berupa kenaikan jabatan
3. Pengakuan (apresiasi dan pujian)

2.2.4 Work-Life Balance

Work-life balance (WLB) adalah keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi di luar pekerjaan. Pada tahun 2015, terdapat penelitian terkait hal ini yang menyatakan bahwa WLB memiliki hubungan dengan keterikatan karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Benito-Osario *et al.* Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan terkait WLB dari Lazar, Osoian & Ratu (2010) menyatakan bahwa WLB memiliki manfaat yang penting dalam

menciptakan komitmen karyawan serta produktivitas kerja, hal ini dapat membawa dampak baik untuk perusahaan.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah banyaknya karyawan kelompok generasi milenial yang memiliki harapan dan karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi milenial ini menciptakan tuntutan baru, yaitu tuntutan akan jam kerja yang lebih mudah disesuaikan (*flexy time*) sebagai sumber kesejahteraannya (Kultalahti & Viitala, 2014), dengan tujuan agar mampu mengelola tanggung jawab dalam kehidupannya lebih baik, mengurangi kecemasan dan stress serta meningkatkan kinerja, konsentrasi, loyalitas motivasi dan komitmen dalam bekerja (Downe & Koekemoer, 2011).

Berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), perusahaan yang memiliki kepedulian kepada karyawannya, memberikan kesempatan kepada karyawannya serta memperlakukan karyawan dengan perlakuan yang baik maka timbul kecenderungan dari mereka untuk membalas kebaikan tersebut. Menurut Hayman, WLB dibentuk berdasarkan tiga faktor yaitu karyawanan mengintervensi kehidupan pribadi (*Work Interference with Personal Life/ WLIP*), kedua adalah kehidupan pribadi mengintervensi karyawanan (*Personal Life Interference with Work/ PLIW*), dan faktor terakhir adalah kehidupan pribadi meningkatkan karyawanan (*Personal Life Enhancement of Work / PLEW*).

Aspek-aspek yang dikemukakan oleh beberapa ahli tidak berbeda jauh, menurut Greenhaus (2003) dan McDonald *et al* (2016) *work-life balance* terdiri dari aspek- aspek seperti keseimbangan waktu, yang merupakan kesetaraan antara waktu yang digunakan oleh karyawan untuk karirnya dibandingkan dengan waktu

karyawan untuk keluarga atau aspek kehidupan diluar karir. Selanjutnya adalah aspek keseimbangan peran, yaitu keterlibatan psikologis yang seimbang dalam karir seseorang dan keluarganya, artinya seorang karyawan yang memiliki keseimbangan peran tidak akan mengalami konflik dan kebingungan dalam karyawan maupun aspek di luarnya (Aurantia & Rusma, 2020).

Menurut McDonald *et al* (2005 dalam Aurantia & Rusma (2020), WLB dapat diukur dari persepsi karyawan atas keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keeseimbangan kepuasan (yang dirasakan) antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Lebih lanjut WLB terjadi ketika karyawan berpandangan bahwa waktu untuk bekerja tidak membatasi karyawan untuk menjalankan kehidupan pribadi, beban pekerjaan memungkinkan karyawan dapat menjalani kehidupan pribadi, karyawan tidak banyak kehilangan waktu untuk menjalani kehidupan pribadi karena pekerjaan, kepentingan pribadi karyawan dapat dijalankan tanpa pekerjaan tertunda, aktivitas dalam kehidupan pribadi pekerja mendukung dan memotivasi dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, suasana dalam pekerjaan mendukung aktivitas yang disukai pekerja dalam kehidupan pribadi, karyawan merasa senang dengan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang dijalani sekarang. Berdasarkan hal tersebut, maka indikator yang dikembangkan adalah sebagaimana tersebut di atas.

2.2.5 Pelatihan & Pengembangan Diri (Training & Development)

Pelatihan merupakan pemberian pembelajaran keterampilan dasar kepada karyawan saat ini dan karyawan baru yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan (Dessler, 2020), sedangkan pengembangan lebih pada upaya peningkatan

kompetensi untuk jangka panjang. Terdapat empat jenis pelatihan menurut Bayuaji (2015), yaitu pelatihan induksi, pelatihan karyawan, pelatihan untuk promosi dan pengembangan manajerial serta pelatihan penyegaran.

Pelatihan & pengembangan diri (PPD) adalah salah satu upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan dengan tujuan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Pelatihan & pengembangan diri dilakukan sebagai upaya penyiapan karyawan untuk mengemban tanggung jawab baru yang lebih tinggi dalam karyawan. Berdasarkan hasil penelitian oleh Simamora (2014), tujuan sebuah perusahaan memberikan pelatihan & pengembangan diri adalah untuk:

1. Meningkatkan kinerja Karyawan
2. Memperbaharui keahlian karyawan dengan kemajuan teknologi
3. Mempersingkat waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar lebih kompeten dalam pembelajaran
4. Memecahkan masalah operasional perusahaan
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
6. Memfokuskan karyawan terhadap perusahaan
7. Memenuhi kebutuhan individu karyawan untuk pertumbuhan pribadi.

Perusahaan dapat memberikan PPD yang baik apabila komponen-komponen utama yang perlu diperhatikan terpenuhi. Berdasarkan pendapat Dessler (2020) dan kajian penelitian sebelumnya, maka indikator dari Pelatihan dan Pengembangan Diri adalah:

1. Kejelasan tujuan program pelatihan

2. Ketepatan Materi
3. Manfaat program pelatihan untuk peningkatan kompetensi
4. Kebijakan program pengembangan diri yang jelas
5. Manfaat program pengembangan diri

2.2.6 Persepsi Dukungan Supervisor dan Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi Dukungan Organisasi (PDO) merupakan pandangan karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan supaya efektif (Imran *et al.*, 2020). Persepsi dukungan organisasi (PDO) dapat menyebabkan timbulnya komitmen secara emosional antara karyawan dengan perusahaan tempat bekerja. Apabila perusahaan memperlakukan karyawan dengan baik dan memberikan dukungan serta memenuhi kebutuhan karyawan dengan baik, muncul kecenderungan dari setiap individu karyawan untuk membalas dukungan yang diberikan perusahaan tersebut dengan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Dukungan perusahaan atau organisasi menurut Yung H.J & McDonald (2016) dapat berupa kepedulian terhadap kesejahteraan, bantuan ketika karyawan kesulitan, perhatian terhadap kinerja dan respon untuk memberikan bantuan khusus. Ketika karyawan mempersepsikan perusahaan memberikan dukungan (PDO) dalam bekerja sebagaimana tersebut, maka karyawan akan puas dan ini dapat membuat terikat pada perusahaan. Jadi indikator dari PDO dapat diukur berdasarkan empat hal tersebut, yakni:

1. Kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan

2. Bantuan kepada karyawan ketika kesulitan
3. Kepedulian terhadap kinerja karyawan
4. Respon terhadap bantuan khusus yang dibutuhkan pekerja

PDO dipandang sebagai motivator bagi karyawan untuk lebih tertarik mengerjakan tugas-tugas dan merasakan suasana emosional yang positif, sehingga dapat berdampak pada keterikatan karyawan pada pekerjaan (Imran *et al.*, 2020). Perusahaan yang memerhatikan kebutuhan kepada karyawannya akan berupaya untuk memberikan dukungan organisasional.

Selain PDO, dukungan dari atasan (supervisor) berperan penting dalam memengaruhi suasana kerja, sikap dan perilaku karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger *et al.* (Ahmad & Yakta, 2010) menyimpulkan dalam hasil penelitiannya bahwa persepsi dukungan supervisor (PDS) memiliki hubungan positif dengan keterikatan karyawan dan kinerja.

Konsekuensi dari PDS sebagai proses psikologi ada dua, yang pertama dalam dasar hubungan dua arah PDS sebaiknya menghasilkan rasa kewajiban untuk peduli dan membantu kesejahteraan perusahaan untuk mencapai tujuan. Lalu yang kedua PDS sebaiknya juga dapat memenuhi kebutuhan sosial emosional karyawan seperti kepedulian, persetujuan dan rasa hormat. Kemudian yang terakhir, PDO sebaiknya mampu memperkuat kepercayaan karyawan bahwa perusahaan mengakui dan menghargai peningkatan kinerja. PDO dapat juga diartikan sebagai keyakinan karyawan akan tingkat keseriusan perusahaan dalam memberikan dorongan terkait dengan pengembangan potensi dan kapasitasnya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan kajian tersebut di atas, maka PDS dapat diukur dari:

1. Perhatian atasan terhadap ide/ pendapat dari karyawan
2. Perhatian atasan terhadap kesejahteraan karyawan
3. Perhatian atasan terhadap masukan yang diberikan karyawan
4. Kesiediaan atasan untuk membantu ketika karyawan mengalami kesulitan dalam pekerjaan

2.2.7 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel dalam penelitian dijelaskan dari perspektif teori pertukaran sosial yang merupakan kombinasi psikologi, ekonomi, teori kelompok dan hubungan sosial bahwa dalam berinteraksi hasil positif maupun negatif pada individu akan memengaruhi respon berikutnya. Dalam hubungan sosial yang dibangun oleh individu bergantung kepada penilaian atas pertukaran yang terjadi. Apabila dalam menjalankan hubungan sosial membawa dampak positif bagi individu, maka hubungan tersebut akan dipertahankan. Jadi ketika interaksi antara karyawan dengan perusahaan baik, artinya ketika karyawan memberikan kinerja dan kontribusi yang bermakna pada perusahaan, dan perusahaan juga memberikan imbalan dalam bentuk kesempatan untuk berkembang, untuk berkembang karirnya, untuk merasakan kehidupan yang seimbang (WLB) dan mendapatkan penghargaan dan pengakuan atau yang lainnya, maka karyawan akan senang dan mengikatkan dirinya dengan pekerjaan dan perusahaan. Namun, apabila sebuah hubungan sosial tidak membawa dampak positif bagi karyawan, maka hubungan sosial tersebut tidak akan berlanjut (Treneisha, 2018).

Teori pertukaran sosial juga didefinisikan sebagai hubungan timbal balik yang dimediasi oleh kepercayaan dan rasa terimakasih yang membuat seorang individu ingin membalas kebaikan yang diterima. Dengan kata lain, seseorang yang menerima manfaat dari orang lain, maka akan melakukan hal yang sama sebagai bentuk timbal balik.

Hubungan sosial dalam organisasi juga didasarkan pada teori timbal balik yang serupa (Saks,2006). Ketika kebutuhan spesifik karyawan terpenuhi maka karyawan akan merespon dengan meningkatnya keterikatan karyawan, proses ini merupakan timbal balik. Peningkatan keterikatan karyawan didorong dan didukung dengan kompensasi, pengakuan, maupun pemenuhan kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan dan pengembangan serta lain sebagainya. Salah satu cara karyawan untuk melakukan timbal balik atas pemenuhan kebutuhan dan kesempatan yang telah diberikan organisasi adalah melalui peningkatan level keterikatan karyawan dalam bekerja. Level keterikatan setiap karyawan akan berbeda-beda sebagai bentuk timbal balik pada organisasi berdasarkan apa yang mereka terima (Treneisha,2018). James *et al* (2011) melalui penelitiannya menyatakan bahwa karyawan yang mendapatkan pengakuan atas karyawanan yang dilakukan secara adil akan menjadi lebih berkomitmen pada organisasi. Karyawan yang menerima pemenuhan kebutuhan spesifik seperti ekonomi sosial melalui penghargaan, kompensasi, *work-life balance*, mendapatkan pengakuan, dukungan dari organisasi (PDO) dan atasan (PDS) serta kesempatan yang adil untuk berkembang melalui pelatihan, pengembangan diri akan memiliki perasaan

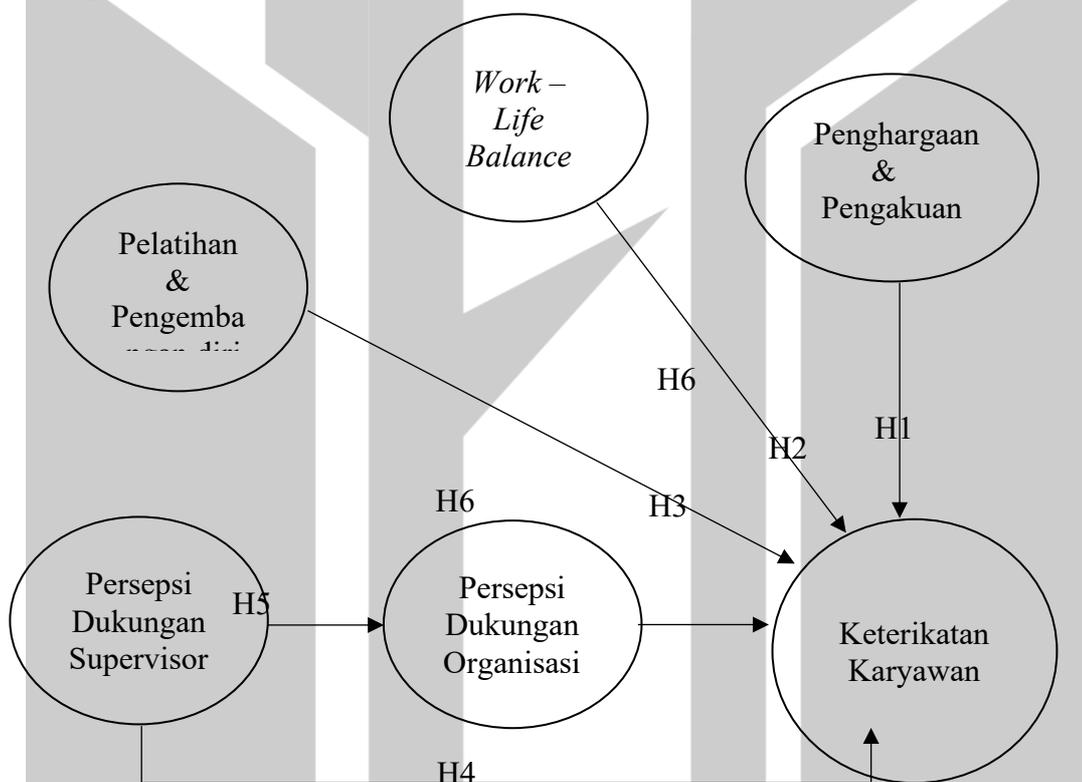
kewajiban untuk memberikan timbal balik kepada organisasi salah satunya dengan meningkatkan komitmen dan keterikatan karyawan dalam bekerja.

Kaitan antara PDO dengan PDS adalah bahwa supervisor dipandang sebagai agen atau perwakilan yang bertindak atas nama perusahaan (Baran, Shanock & Miller, 2012). Menurut teori pertukaran sosial, PDS dipandang sebagai konstruksi pertukaran sosial dimana karyawan merasakan seberapa besar supervisor menghargai kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Teori pertukaran sosial juga mengemukakan bahwa apabila terdapat karyawan yang menganggap bahwa atasan mereka mendukung dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka mereka akan merasa terikat pada perusahaan dan merasa berkewajiban untuk “mengembalikan bantuan” kepada atasan mereka dengan cara tetap berada dalam perusahaan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Hubungan dengan supervisor dianggap sebagai salah satu elemen utama lingkungan kerja karyawan, dan umpan balik pengawasan yang baik dan komunikasi yang konstruktif antara supervisor dan karyawan, hal ini dapat meningkatkan kemampuan karyawan (Van der Heijden *et al.*, 2010). Dua proses psikologis terjadi ketika karyawan menganggap supervisor sebagai pendukung. Pertama-tama akan muncul rasa percaya bahwa supervisor memiliki kepedulian terhadap perasaan dan kebutuhan karyawan, kemudian kedua pada akhirnya karyawan akan percaya bahwa supervisor akan membantu mereka untuk pengembangan karir, sehingga menyebabkan terjadinya peningkatan keterikatan karyawan pada perusahaan. Persepsi adanya dukungan supervisor yang tinggi akan berdampak pada keterikatan jika ada dukungan organisasi. Jadi PDO menjadi

mediasi yang memperkuat pengaruh PDS terhadap keterikatan karyawan (jin & Mc Donald, 2016)

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada Gambar 2.6 disusun berdasarkan pertanyaan penelitian dan merupakan alur logika yang mendasari penelitian, dalam penelitian yang akan dilakukan kerangka pemikiran didasarkan pda hasil penelitian terdahulu sebagai referensi.---



Sumber: H₁ (Lia A. *et al.*, 2018, Sandi,201), H₂ (Astri & Ignatius,2017, H₃ (Setyo,2019), H₄ & H₅ (Karen,2019), H₆ (Myung H.jin & Bruce McDonald,2016).

Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian terdahulu dan landasan teori, maka dapat disusun hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Penghargaan & pengakuan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan pada generasi milenial di Indonesia.
2. *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan pada generasi milenial di Indonesia.
3. Pelatihan & pengembangan diri berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan pada generasi milenial di Indonesia.
4. Persepsi dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan pada generasi milenial di Indonesia.
5. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan pada generasi milenial di Indonesia.
6. Persepsi dukungan supervisor memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi di Indonesia.
7. PDO memediasi pengaruh PDS terhadap keterikatan kerja pada generasi milenial di Indonesia.