

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* GENERASI Y
(Studi Pada Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya)**

Lia Anggraini

Endang Siti Astuti

Arik Prasetya

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

E-mail: lia.gleb@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyze and explain factors that influencing employee engagement owned by Generation Y or called Gen Y. Factors in this research included organization culture, reward, and personal resources. The kind of research used in this research is an explanation or explanotory research with a quantitative approach. The variable in this research are organization culture, reward, and personal resources as independent variables and employee engagement as the dependent variable. This research uses questionnaire as primer data. Data analysis method used descriptive analysis and multiple linear regression analysis. The results of this research showed;1) Simultaneously, there are a positive and significant effect between organization culture rewards, and personal resources to employee engagement (Y); 2) Partially, organization culture, rewards , and Personal resources were positively and significantly influential to employee engagement shown by Gen Y.

Keyword: Employee Engagement, Organization Culture, Rewards, Personal Resources, Gen Y.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan menjelaskan: faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement atau keterikatan karyawan yang dimiliki oleh karyawan generasi Y (disebut juga Gen Y). Faktor-faktor tersebut meliputi budaya oragnisasi, *reward*, dan *personal resources*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan atau *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* sebagai variabel bebas dan *employee engagement* sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar pada karyawan Gen Y sebagai data primer. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dari variabel budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* terhadap variabel *employee engagement*; 2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari variabel budaya organisasi , *reward*, dan *personal resources* terhadap *employee engagement* yang dimiliki oleh Gen Y.

Kata kunci: Employee Engagement, Budaya Organisasi, Reward, Personal Resources, Gen Y

PENDAHULUAN

Perkembangan jaman telah membawa pada dua hal penting yang dihadapi dunia bisnis yakni perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang membawa persaingan dunia usaha semakin mengglobal dan perubahan pergeseran angkatan kerja. Berbagai bidang organisasi telah mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan yang semakin intens baik dari organisasi yang bergerak di bidang manufaktur, transportasi, dan bidang usaha lainnya. Angkatan dalam dunia kerja telah mengalami regenerasi, bibit-bibit baru generasi muda telah tumbuh untuk menghadapi persaingan dunia kerja yang dikenal dengan sebutan generasi Y atau Gen Y. Secara umum, Shiffman & Kanuk (2007:245) mengungkapkan yang disebut Gen Y yaitu mereka yang lahir antara tahun 1977-1994.

Gen Y dianggap memiliki perbedaan dari generasi sebelumnya atau generasi X. Gen Y memiliki keistimewaan yang ditandai dengan ciri-ciri bahwa generasi ini tumbuh dengan kesempatan kerja penuh bagi wanita, menghargai keragaman suku dan budaya, dan peningkatan pemahaman terhadap teknologi yang lebih baik (Hawkins *et al.*, 2007). Eisner (2005) dalam Horeczy *et al.*, (2012) menyebutkan adanya masalah bagi organisasi berkaitan dengan keberadaan Gen Y dalam hal keterikatan. Isu yang muncul berkaitan dengan Gen Y yang menuntut adanya fleksibilitas dalam bekerja, kualitas lingkungan kerja yang memadai, dan mengharapkan mereka dapat bekerja pada organisasi yang menerapkan *work-life balance*.

Menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin kompleks dan munculnya Gen Y yang telah memasuki dunia kerja dan dianggap lebih memahami teknologi maupun perspektif negatif terhadap rendahnya tingkat keterikatan Gen Y dari generasi sebelumnya, maka perusahaan perlu memperhatikan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi agar tercipta keterikatan atau *employee engagement* yang berdampak pada keberlangsungan suatu organisasi.

Sebuah perusahaan tidak akan dapat berjalan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang handal dan sesuai dengan visi-misi perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan investasi sumber daya manusia dalam organisasinya dan menciptakan *employee engagement*.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Armstrong (2008:143) menyatakan bahwa *employee*

engagement dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan diri, dan kesempatan untuk berkontribusi. Lockwood (2007) dalam Smith & Marwick (2009:29) menyatakan *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinannya, kualitas komunikasi yang ada dalam organisasi, gaya manajemen yang diterapkan, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, dan reputasi dari organisasi itu sendiri.

Bakker dan Demerouti (2007) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *job resources* (sumber daya kerja), *job demands* (tuntutan kerja), dan *personal resources* (sumber daya pribadi). Wyman (2008:8) menyebutkan enam faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu kepercayaan dan integritas pimpinan, kebanggaan terhadap perusahaan, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan, serta *reward and recognition*.

Dari banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, pada penelitian ini akan menggunakan faktor budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* (sumber daya pribadi). Penelitian ini dilakukan di PT Unilever Indonesia Tbk- Surabaya dengan alasan bahwa jumlah karyawan yang termasuk Gen Y di PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya telah mendominasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi dan menganalisa pengaruh budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* terhadap *employee engagement* yang dimiliki oleh Gen Y.

KAJIAN PUSTAKA

Employee Engagement

Employee engagement didefinisikan sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan (Schaufeli *et al.*, 2002). Kahn (1990) dalam Auliaranty (2011:43) menyatakan bahwa *employee engagement* diartikan sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran kerja di tempat mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam performa peran mereka.

Budaya Organisasi

Druicker dalam Tika (2012:4) mengartikan budaya organisasi sebagai pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang

pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. Dengan demikian, budaya organisasi yang mencakup suatu konsensus yang disepakati oleh anggota organisasi dalam melakukan integrasi internal maupun adaptasi kondisi eksternal organisasi.

Denison (1990) mengungkapkan bahwa terdapat 4 hal terkait prinsip budaya organisasi. Keempat prinsip tersebut mencakup *adaptability*, *consistency*, *involvement*, dan *mission*. *Adaptability* merupakan kemampuan penyesuaian organisasi terhadap perubahan yang terjadi terutama dari segi eksternal organisasi. *Consistency* merupakan kesungguhan dalam pelaksanaan nilai-nilai organisasi. *Involvement* merujuk pada upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk memberikan keterlibatan yang nyata kepada karyawan serta mendukung adanya investasi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus. *Mission* dalam budaya organisasi mengarah pada arahan-arahan strategik suatu organisasi serta tujuan organisasi tersebut.

Reward

Reward adalah pengakuan atas kinerja karyawan untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 1999:227). Simamora (2004:514) mengartikan *reward* sebagai imbalan/insentif yang mengaitkan bayaran berdasarkan tujuan meningkatkan produktivitas untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Personal Resources

Personal Resources atau sumber daya pribadi merupakan suatu evaluasi positif yang berhubungan dengan kegermbiraan dan mengarah pada perasaan individu terhadap kemampuannya untuk mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungannya secara positif (Hobfoll *et al.*, 2003) dalam (Xanthopolou *et al.*, 2009).

Generasi Y

Menurut Shiffman & Kanuk (2007:245) generasi Y yaitu orang-orang yang lahir antara tahun 1977 sampai tahun 1994. Tulgan & Martin (2001) menjelaskan bahwa pada intinya, Gen Y bergabung dengan organisasi bukan karena mereka harus tetapi karena mereka benar-benar ingin, karena ada sesuatu yang signifikan terjadi dalam organisasi untuk membuat hal yang berbeda. Gen

Y berkeinginan menjadi bagian dari tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki motivasi. Gen Y menyukai bekerja dan belajar dari rekan-rekan yang respek terhadap mereka.

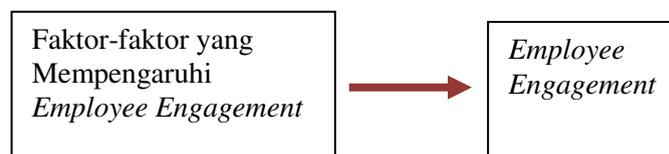
Kotler & Amstrong (2009:105) menyatakan generasi Y atau biasa disebut Gen Y identik dengan keakraban serta kenyamanan dalam menggunakan komputer, dunia digital, serta internet. Hornbostel *et al* (2011) mengungkapkan bahwa Gen Y menginginkan berada pada lingkungan dimana kontribusi dan talenta mereka adalah suatu hal yang dinilai dan perbedaan yang ada dipandang dengan respek yang tinggi. Karakteristik dasar dari Gen Y dijabarkan oleh Hornbostel *et al* (2011) dalam tabel berikut

Tabel 1 Karakteristik Dasar Generasi Y

Characteristics	Generation Y
Core Values	Realism, confidence, extreme fun, social.
Communication Media	Internet, mobile phone, email.
Attitude toward work-life balance	I want to integrate work and leisure
Attitude toward risk	Relatively high risk tolerance
Degree of intellectual curiosity	I want to learn transferable skills

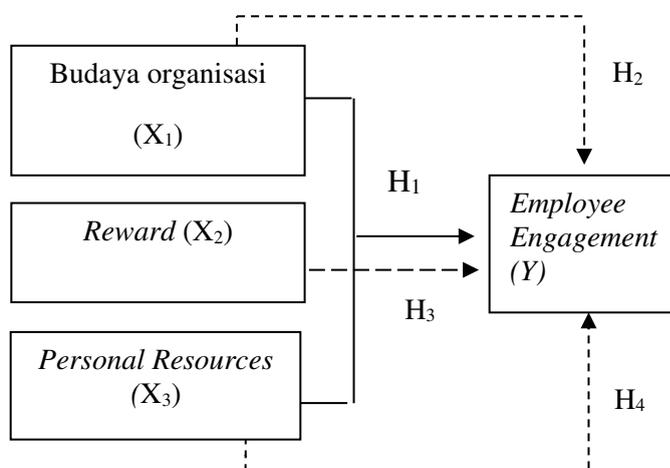
Sumber: Hornbostel *et al.*,(2011)

Model Konsep



Gambar 1: Model Konsep Penelitian

Model Hipotesis



Gambar 2: Model Hipotesis Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan atau *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Penelitian ini dilakukan di PT. Unilever Indonesia, Tbk-Surabaya yang beralamat di Jalan Raya Rungkut Industri, Surabaya..

Teknik sampling yang digunakan yaitu purposive random sampling. Yaitu teknik pengambilan sampling secara random dengan memperhatikan kriteria tertentu. Adapun kriteria dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap yang berusia 22-39 tahun (1977-1994). Jumlah sample yang diperoleh sebanyak 87 responden dari 643 populasi Gen Y dengan tingkat kesalahan dalam pengambilan sample sebesar 10%. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner sebagai data primer dan dokumentasi melalui website perusahaan sebagai data sekunder.

HASIL ANALISIS DATA

Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Analisis statistic deskriptif ini menggunakan skala likert untu mempermudah penafsiran suatu jawaban atau data.

Tabel 2 Interval Kelas

Notasi	Skor	Interval Kelas
Sangat Baik/Sangat Setuju/Sangat Tinggi/Sangat Besar	5	>4,2 – 5
Baik/Setuju/Tinggi/Besar	4	>3,4 – 4,2
Ragu-ragu/Cukup Baik/Cukup Setuju/Cukup Besar	3	>2,6 – 3,4
Tidak Setuju/Buruk/Rendah/Kecil	2	>1,80 – 2,6
Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik/Sangat Rendah/Sangat Kecil	1	1 – 1,80

Sumber : Supranto, (2000:64)

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

No	Item	Rata-rata
1	Kebutuhan pelanggan	4,29
2	Masukan pelanggan	4,23
3	Isu yang berkembang sebagai peluang	4,22
4	Perubahan trend	4,26
5	Sistem nilai yang jelas	3,69
6	Kesepakatan	3,88
7	Koordinasi	3,88
8	Investasi pengembangan SDM	3,71
9	Keterlibatan karyawan	3,77
10	Inisiatif Individu	3,88
11	Arahan strategik	3,74
12	Tujuan organisasi	3,74
13	Pandangan masa depan	3,68

Tabel 4 Distribusi Frekuensi Variabel Reward

No	Item	Rata-rata
1	Kebanggaan akan penyelesaian kerjanya	4,13
2	Otonomi individu	3,77
3	Pertumbuhan pribadi	4,15
4	Kesesuain gaji	4,01
5	Tunjangan	4,08
6	Pujian	3,64
7	Promosi yang adil	3,38

Tabel 5 Distribusi Frekuensi Variabel Personal Resources

No	Item	Rata-rata
1	Percaya ada jalan keluar	4,19
2	Tidak mudah menyerah	4,25
3	Masalah bukan ketidak beruntungan	3,97
4	Yakin dengan kemampuannya	3,64
5	Mampu memotivasi dirinya	4,24
6	Mencapai target bagi dirinya	4,17
7	Percaya bahwa dirinya bermanfaat	4,16
8	Percaya bahwa dirinya dirinya diperhitungkan	3,98
9	Dapat membuat perubahan	4,07

Tabel 6 Distribusi Frekuensi Variabel *Employee Engagement*

No	Item	Rata-rata
1	Kebanggaan akan pekerjaan	4,24
2	Fokus	4,19
3	Terinspirasi	4,06
4	Tertantang	4,17
5	Yakin pada pimpinan	3,92
6	Bangga sebagai bagian organisasi	3,95
7	Tingkat energi tinggi	4,03
8	Larut	3,85
9	Bersemangat	4,18
10	Memberikan peningkatan	4,23
11	Bertekun	4,15

Hasil Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas Budaya Organisasi (X_1), *Reward* (X_2), dan *Personal Resources* (X_3) terhadap variabel terikat yaitu *Employee Engagement* (Y). Hasil perhitungan koefisien regresi dengan menggunakan *software* SPSS V.21 diperoleh persamaan model regresi yaitu $Y = 0,884 + 0,210X_1 + 0,322X_2 + 0,660X_3$

Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan pada perhitungan statistik yang dilakukan model regresi dalam penelitian ini memiliki koefisien determinasi (*adjusted* R^2) sebesar 0,740. Dapat disimpulkan bahwa kontribusi variabel independen yang terdiri dari variabel Budaya Organisasi (X_1), *Reward* (X_2), dan *Personal Resources* (X_3) dapat mempengaruhi variabel dependen *Employee Engagement* (Y) sebesar 74 % dan sisanya sebesar 26 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil Uji F

Berdasarkan pengujian hipotesis model regresi secara simultan menggunakan uji F diperoleh hasil F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($82,623 > 3,71$) dan signifikansi sebesar 0,000^b yang berarti lebih kecil dari alpha (α) = 0,05. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dan *Reward* (X_2), dan *Personal Resources* (X_3) terhadap variabel *Employee Engagement* (Y).

Hasil Uji t

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel Budaya Organisasi (X_1) memiliki nilai koefisien regresi yang telah di *standardized* sebesar 0,236. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,962 dan didapatkan nilai *signifikansi* sebesar 0,004. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,962 > 1,989$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Engagement* (Y).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel *Reward* (X_2) memiliki nilai koefisien regresi yang telah di *standardized* sebesar 0,197. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,361 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,021. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,361 > 1,989$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa variabel *Reward* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Engagement* (Y).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel *Personal Resources* (X_3) memiliki nilai koefisien regresi yang telah di *standardized* sebesar 0,551. Didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 7,588 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($7,588 > 1,989$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa variabel *Personal Resources* (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Engagement* (Y).

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai budaya organisasi yang baik, dimana hal ini tidak hanya berfokus pada masalah internal perusahaan tetapi juga berkaitan dengan penyesuaian terhadap kebutuhan dan permasalahan eksternal. Budaya organisasi memfasilitasi akan cara, nilai-nilai, dan pedoman dalam merespon segala perubahan yang ada. Penerapan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan tingkat *employee engagement* (keterikatan karyawan). Pelaksanaan *reward* yang sesuai juga akan memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Perusahaan yang memiliki sistem penerapan *reward* yang tepat dan baik akan berpengaruh pada meningkatnya tingkat keterikatan karyawan. Hal ini dikarenakan bahwa melalui *reward* tersebut,

karyawan merasa bahwa mereka dihargai. Sebagaimana diungkapkan oleh mulyadi dan Setiawan (1999:227) bahwa *reward* merupakan bentuk pengakuan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan.

Sedangkan untuk variabel *personal resources* sendiri merupakan aspek yang berasal dari dalam individu. *Personal resources* yang meliputi aspek *optimism*, *self-efficacy*, dan *organizational based self-esteem* yang tinggi mendorong individu memiliki pandangan positif akan masalah dan kemampuan yang dimiliki. Hal ini menciptakan suatu tujuan, harapan, dan kontribusi yang diinginkan lebih tinggi sehingga ketika seseorang memiliki sumber daya pribadi yang tinggi maka akan berdampak pada meningkatnya tingkat *employee engagement*.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan melalui analisis statistik deskriptif jawaban responden Gen Y, dapat diketahui bahwa budaya organisasi di PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya telah mampu mengimplementasikan nilai-nilai dalam stabilitas internal maupun adaptasi eksternal. Budaya organisasi yang dimiliki dapat dikatakan tidak hanya berkaitan dengan integritas internal tetapi budaya organisasi tersebut juga berkesinambungan dengan visi misi perusahaan. Pernyataan ini didasarkan pada hasil nilai rata-rata variabel sebesar 3,63 yang berada pada kategori baik.

Budaya organisasi yang dimiliki oleh PT Unilever Indonesia Tbk sudah tergolong baik karena dari hasil analisis yang diperoleh mayoritas responden bahwa budaya organisasi telah mampu beradaptasi dengan perubahan, memiliki konsistensi, mendukung adanya *involvement*, dan misi perusahaan yang jelas.

Hasil diatas juga sesuai dengan persepektif yang muncul terkait kemampuan penguasaan teknologi yang dimiliki oleh Gen Y yang terbilang baik. Budaya organisasi yang dimiliki oleh PT Unilever Indonesia Tbk juga sangat memperhatikan masalah adaptabilitas perusahaan terhadap perubahan yang terjadi. Salah satu contoh dari adaptabilitas yang dilakukan dalam budaya organisasi tersebut adalah melalui usaha dan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan trend teknologi yang terjadi guna mendukung proses kegiatan bisnis perusahaan. Gen Y dalam penelitian ini mayoritas setuju bahwa PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya mampu beradaptasi terhadap trend teknologi tersebut sehingga tidak mengherankan apabila Budaya Organisasi dalam PT Unilever Indonesia Tbk dikatakan baik karena pada dasarnya Gen Y sendiri

adalah generasi yang sangat menikmati perkembangan teknologi.

Tulgan & Martin (2001) mengungkapkan bahwa pada pilihan karirnya Gen Y bergabung dalam suatu organisasi didasari pada adanya sesuatu yang signifikan dalam organisasi untuk membuat hal berbeda. Perbedaan pada organisasi bisnis dapat dilihat secara mudah melalui visi-misi perusahaan. Peneliti melihat sesuatu yang berbeda inilah yang terlihat pada salah satu misi PT Unilever Indonesia Tbk, yaitu pada salah satu misinya adalah Perusahaan senantiasa mengembangkan cara baru dalam berbisnis yang memungkinkan perusahaan tumbuh dua kali lipat sambil mengurangi dampak terhadap lingkungan.

Selain itu, Hornbostel *et al* (2011) mengungkapkan bahwa karakteristik Gen Y berdasarkan tingkat keingintahuan terhadap sesuatu menunjukkan bahwa Gen Y menginginkan adanya transfer keahlian dalam kehidupan mereka. Transfer keahlian ataupun pengetahuan tentunya dapat terjadi apabila perusahaan dalam budaya organisasinya mendukung adanya investasi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dijabarkan sebelumnya, dapat diketahui bahwa Gen Y dalam PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya menilai bahwa perusahaan mendukung adanya program pengembangan sumber daya manusia sehingga hal ini yang turut menjadi dasar terhadap penilaian budaya organisasi yang ada dalam perusahaan terbilang baik. Hal ini turut menjelaskan bahwa budaya organisasi yang bersungguh-sungguh dalam memberikan keterlibatan dalam suatu hal serta upaya pengembangan sumber daya manusia adalah hal yang berdampak pada tingkat keterikatan mereka. Budaya organisasi yang memfasilitasi hal tersebut dengan memberikan kesempatan bagi karyawannya terutama yang termasuk Gen Y untuk berkontribusi tentunya akan berdampak pada keterikatan yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu, dengan adanya budaya organisasi yang mengharagai inisiatif individu akan memunculkan kepuasan bahwa talenta yang mereka hasilkan melalui tindakan-tindakan inisiatif tersebut bukanlah hal yang sia-sia.

Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* juga sesuai dengan yang diungkapkan oleh Lockwood (2007) dalam Smith & Marwick (2009:29) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement*

adalah budaya organisasi.

Variabel independen kedua dalam penelitian adalah *reward*. Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada variabel *Reward* (X₂) responden setuju bahwa *reward* yang diberikan perusahaan baik *reward* intrinsik maupun ekstrinsik seperti kesesuaian gaji dengan beban kerja, adanya otomi individu, adanya pujian yang diberikan, dan sebagainya dapat dikategorikan baik. Pernyataan ini didasarkan pada hasil rata-rata hitung variabel *reward* dengan nilai total rata-rata sebesar 3,88. Pada variabel *reward* ini, nilai rata-rata terendah terletak pada item ketujuh tentang adanya sistem promosi jabatan yang adil dengan nilai rata-rata sebesar 3.38.

Hasil yang berkaitan dengan variabel *reward* dalam penelitian ini juga sesuai dengan karakteristik dari Gen Y yang diungkapkan oleh Tulgan & Martin (2011) bahwa Gen Y menyukai menjadi bagian dari orang-orang yang memiliki motivasi. Motivasi seseorang tentunya dapat ditingkatkan melalui adanya stimulus. Salah satu stimulus tersebut adalah dengan memberikan pujian terhadap sesuatu yang telah mereka kerjakan. Penerapan *reward* yang dilakukan oleh PT Unilever Indonesia Tbk juga mendukung adanya pengakuan terhadap karyawannya melalui pujian ketika karyawan mampu mencapai kinerja yang baik. Hal ini dibuktikan pada hasil tabel analisis statistik deskriptif yang telah dijabarkan sebelumnya bahwa Gen Y di Unilever menilai atasan dalam perusahaan tidak segan untuk memberikan pujian terhadap hasil kerja yang baik dengan hasil nilai rata-rata pada item tersebut sebesar 3,64 yang dikategorikan baik.

Dalam hal *employee engagement*, Gen Y menilai bahwa bentuk *reward* yang berkaitan dengan kesesuaian gaji, tunjangan, pengakuan, dan promosi yang adil adalah hal yang tidak bisa disepelekan. Gen Y dalam penelitian ini setuju bahwa *reward* yang diterapkan oleh perusahaan baik *reward* intrinsik maupun ekstrinsik sudah tergolong baik sehingga hal ini turut menjadi faktor yang mempengaruhi *employee engagement* Gen Y. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Hornbostel *et al* (2011) yang menyatakan bahwa Gen Y menyukai dan menginginkan dirinya berada pada lingkungan dimana kontribusi mereka adalah hal yang penting untuk dinilai. Hal ini menunjukkan bahwa Gen Y berharap kontribusi yang mereka berikan dapat dihargai oleh perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Mulyadi &

Setiawan (1999:227) bahwa *reward* merupakan pengakuan untuk mengarahkan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi.

Variabel independen ketiga dalam penelitian ini adalah *personal resources*. Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif pada variabel *personal resources* (X₃) responden setuju bahwa *personal resources* atau sumber daya pribadi yang mereka miliki adalah hal yang sangat penting dalam melaksanakan perannya. Pernyataan ini didasarkan pada hasil perhitungan nilai rata-rata sebesar 4,07.

Hasil diatas juga sesuai dengan karakteristik dari Gen Y yang diungkapkan oleh Hornbostel *et al* (2011) bahwa salah satu nilai inti yang melekat pada Gen Y adalah *realism*. Realisme mengarah pada kenyataan sebenarnya, dimana individu melihat sesuatu hal secara apa adanya sesuai dengan kenyataan. Dalam hasil kuesioner yang telah disebar, sikap realistik ini juga tercermin pada karyawan Gen Y di PT unilever Indonesia Tbk-Surabaya. Responden setuju bahwa dalam menghadapi masalah, mereka percaya bahwa masalah tersebut bukanlah sebagai ketidak beruntungan dengan nilai rata-rata pada item tersebut sebesar 3,97 yang termasuk kategori baik. Nilai inti lain terkait Gen Y yang diungkapkan oleh Hornbostel *et al* (2011) adalah berkaitan dengan *confidence*. Hal ini mengacu pada tingkat kepercayaan individu pada dirinya sendiri.

Dapat dikatakan bahwa Gen Y identik dengan keyakinan akan kemampuannya dan kontribusi yang mereka berikan. Hal ini juga sesuai dengan hasil analisis deskriptif statistik yang menunjukkan bahwa responden memiliki keyakinan yang tinggi akan kemampuannya, keyakinan akan kemampuannya untuk memotivasi dirinya, keyakinan untuk mencapai target mereka, percaya bahwa mereka bermanfaat bagi organisasi, percaya bahwa mereka diperhitungkan oleh orang lain, dan percaya bahwa dirinya bermanfaat bagi organisasi.

Karakteristik dasar Gen Y yang berkaitan dengan sikap *realism* dan tingkat kepercayaan diri yang tinggi inilah yang turut mendukung adanya *personal resources* atau sumber daya pribadi yang terbilang baik pada penelitian ini.

Variabel *Employee Engagement* merupakan variabel terikat, responden setuju bahwa mereka dalam melaksanakan pekerjaannya telah memunculkan keterikatan antara dirinya dengan pekerjaan mereka. Hal ini didasari dengan hasil nilai rata-rata hitung sebesar 4,09 yang dapat dikategorikan baik. Dikarenakan penelitian ini menggunakan gen Y sebagai responden maka

dapat dikatakan bahwa tingkat *employee engagement* yang dimiliki oleh Gen Y dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Gen Y memiliki aspek baik secara emosional, fisik, maupun penghayatan yang tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan perhitungan statistik deskriptif, variabel budaya organisasi di PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik. *Reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga terbilang baik. *Personal resources* yang dimiliki oleh karyawan Gen Y di PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya termasuk dalam kategori baik. Selain itu, karyawan Gen Y di PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya juga memiliki *Employee Engagement* yang tinggi.
2. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh secara simultan dari Budaya Organisasi, *Reward*, dan *Personal Resources* terhadap *Employee Engagement*.
3. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*. Terdapat beberapa item dalam variabel budaya organisasi yang memiliki nilai persentase dibawah 75% untuk jawaban dibawah skor 4. Item-item tersebut meliputi pengembangan sumber daya manusia, keterlibatan karyawan, arahan stratejik dalam organisasi, dan pandangan bersama terkait masa depan perusahaan.
4. Berdasarkan hasil uji *t* didapatkan bahwa variabel *Reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil terendah terdapat pada item yang berkaitan dengan sistem promosi di dalam perusahaan.
5. Berdasarkan hasil uji *t* didapatkan bahwa variabel *Personal Resources* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Variabel *Personal Resources* memiliki nilai *t* hitung dan koefisien beta yang paling besar sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *Personal Resources* memiliki pengaruh paling kuat dibandingkan variabel Budaya Organisasi dan *Reward*. Hal ini menunjukkan bahwa dalam hal keterikatan Gen Y sangat

dipengaruhi oleh aspek sumber daya pribadi mereka, terkait keyakinan dan kepercayaan dirinya akan peran dan kemampuan yang dimiliki.

Saran

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi yang telah dimiliki dimana budaya organisasi baik tersebut berdampak pada meningkatnya *employee engagement* yang dimiliki Gen Y. Perusahaan perlu memberi perhatian khusus terutamanya yang berkaitan dengan pandangan tentang masa depan perusahaan karena dalam hasil penelitian, hal yang berkaitan dengan pandangan tentang masa depan merupakan item yang memiliki nilai rata-rata terendah.
2. Diharapkan perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan pemberian *reward* yang sesuai baik *reward* intrinsik maupun *reward* ekstrinsik dikarenakan hal ini turut mempengaruhi tingkat *employee engagement* yang dimiliki Gen Y. terutamanya berkaitan dengan sistem promosi, dikarenakan Gen Y cenderung menginginkan perputaran karir yang lebih cepat maka perusahaan perlu menjabarkan kebijakan perusahaan terkait dengan sistem promosi agar dapat lebih dipahami oleh karyawan.
3. *Personal resources* yang merupakan aspek individual karyawan yang berupa pemikiran positif dan keyakinan akan kemampuannya. Diharapkan dengan adanya *personal resources* yang tinggi karyawan dapat memberikan kontribusinya lebih baik lagi.
4. *Employee engagement* yang terbilang tinggi perlu dipertahankan agar karyawan semakin berkomitmen akan pekerjaan dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Aspek penghayatan perlu ditingkatkan lagi agar karyawan semakin merasa larut dalam pekerjaannya. Hal ini misalnya dapat dilakukan dengan menciptakan kondisi kerja yang lebih banyak lagi membuka peluang terkait implementasi ide-ide kreatif, keterlibatan karyawan, memberikan otonomi individu, maupun pujian dan motivasi yang diberikan guna memberikan dampak yang lebih baik lagi terhadap aspek penghayatan karyawan dalam melaksanakan kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2008. *Strategic Human Resource Management 4th Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page
- Auliaranty, Nadira. 2011. Hubungan antara kesesuaian Peran Kerja (Work-Role Fit) dengan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) pada Karyawan Operator Produksi PT. Delta Surya Tekstil. *Skripsi*. Malang: Program Studi Ilmu Psikologi Universitas Brawijaya.
- Bakker, Arnold B & Evangelia Demerouti. 2007. The Job Demands-Resources Model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* Vol 22. No.3 pp 309-328
- Denison, Daniel R. 1990. *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York: John Welly & Sons.
- Hawkins, Del I., Mothersbaugh, David L., and Best, Roger J. 2007. *Consumer Behaviour Building Marketing Strategy*. New York, MacGraw Hill.
- Horeczy, Andrea., Lalani, Aliya., Mendes, Gregory., Miller, Matthew., Samsa, Laura., Scongack, Timothy. 2012. *Leadership Preferences of Generation Y*.
- Hornbostel, Bennet., Kumar, Prem., Smith, Rosh. 2001. *My Generation, Employee Engagement Across Four Distinct Generation*. Diakses melalui www.research.microsoft.com
- Mulyadi dan Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media
- Schaufeli, W.B., Marisa S., Vincente G R., Arnold B. Bakker. 2002. The Measurement Of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmation Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3:71-92, 2002
- Schiffman, Leon G., Leslie Lazar Kanuk. 2007. *Consumer Behavior, Ninth Edition*. New Jersey: Pearson Education International.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Smith, Gemma Robertson & Carl Marwick. 2009. *Employee Engagement A Review Of Current Thinking*. UK: Institute for Employment Study
- Supranto. 2000. *Statistik: Teori dan Aplikasi Edisi Keenam*. Jakarta: Erlangga
- Tika, Pabundu. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tulgan, Bruce dan Carolyn A. Martin. 2011. *Managing Generation Y, Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*. Massachusetts: HRD Press.
- Wyman, Oliver. 2008. *Engaging People to Drive Execution, Strategic Employee Engagement Delta Organization & Leadership*.
- Xanthopoulou, Despoina., Arnold B. Baker., E. Demerouti., W.B. Schaufeli. 2009. Reciprocal Relationship between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior* 74 (2009) 235-244