

PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK ENVIRONMENT* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT FEELING & BEHAVIOR* GENERASI MILENIAL

Alvina Putri Prasetyanto*

Noviaty Kresna Darmasetiawan

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya

Jl. Raya Kali Rungkut, Kali Rungkut, Kec. Rungkut, Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
60293

Email: 134118001.alvinaputri@gmail.com*, noviatykds@staff.ubaya.ac.id

*penulis penanggung jawab

Diterima 31 Mei 2022, direvisi 07 Juni 2022, disetujui 14 Juni 2022

ABSTRAK

Sumberdaya manusia sebagai penggerak suatu perusahaan merupakan salah satu aset penting yang perlu diperhatikan dalam sebuah perusahaan. Oleh karenanya sangat penting adanya keterikatan karyawan dengan perusahaan sehingga dapat meminimalkan tingkat *turnover* pada perusahaan tersebut. Sebuah lingkungan kerja yang suportif dan kondusif menjadi salah satu faktor terbentuknya engagement dalam diri karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh *high performance work environment* terhadap *employee engagement feeling* dan *employee engagement behavior* pada generasi milenial. Hal tersebut dikarenakan engagement pada karyawan milenial sangatlah minim dan dapat berpengaruh pada tingkat *turnover* dalam sebuah perusahaan. responden penelitian ini merupakan karyawan milenial yang berusia 22-38 tahun dan memiliki masa kerja minimal 2 tahun di perusahaan BUMN maupun swasta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan metode SEM untuk pengolahan data. Hasil yang didapatkan ialah *high performance work environment* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement feeling* dengan nilai *critical ratio* 4,651, serta *employee engagement feeling* berpengaruh positif signifikan pula terhadap *employee engagement behavior* dengan nilai *critical ratio* 5,727. Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan perusahaan dapat menerapkan lingkungan kerja yang memfasilitasi kebutuhan generasi milenial sehingga dapat menekan angka *turnover*.

Kata Kunci: J10, J53, J54

ABSTRACT

Human resources play a pivotal role for firm performance. Therefore, it is of utmost importance to have employee engagement to minimize the turnover rate in the company. A supportive and conducive work environment is one factor in the formation of employee engagement. This research focuses on the effect of a high-performance work environment on employee engagement feelings and employee engagement behavior among millennials. This is due to the abysmal engagement rate of millennial employees, which can affect the companies' turnover rate. The respondents of this study are millennials aged 22-38 years and have a minimum working period of 2 years in state-owned and private companies. This study uses a quantitative approach that uses the SEM method for data processing. The results indicate that a high-performance work environment has a significant positive effect on employee engagement with a critical ratio value of 4.651. Employee engagement feeling has also significantly positively affected employee engagement behavior with a critical ratio of 5.727. Based on the results of this research, the company can implement a work environment that facilitates the needs of the millennials so that it can reduce the turnover rate.

Keywords: J10, J53, J54

DOI: <https://doi.org/10.24123/jeb.v26i1.5055>

1. PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia merupakan suatu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh sebuah perusahaan. Hal tersebut dikarenakan sumberdaya manusia merupakan penggerak sebuah perusahaan, karena setiap bagian dalam perusahaan memerlukan manusia untuk menanganinya.

Oleh karena itu sangat penting adanya keterikatan dalam diri karyawan, sehingga dapat meminimalkan tingkat *turnover* dari sebuah perusahaan. Menanamkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan akan lebih mudah jika diterapkan pada karyawan generasi *baby boomers*, karena pada generasi *baby boomers* menganggap bahwa bekerja merupakan sebuah keharusan.

Saat ini telah terjadi pergeseran generasi di dunia kerja. generasi Y atau yang lebih dikenal dengan generasi milenial, saat ini telah memasuki dunia kerja dan menduduki beberapa jabatan pada sebuah perusahaan. Badan Pusat Statistik (BPS) (2021) pada periode Februari sampai dengan September 2020, jumlah generasi milenial saat ini sejumlah 69,90 juta jiwa atau sebanyak 25,85 persen dari total penduduk di Indonesia. Survei lain dilakukan oleh Susenas Tahun 2020 (2021), diperkirakan terdapat sekitar 64,50 juta jiwa penduduk Indonesia yang masuk dalam golongan pemuda atau generasi milenial, dan sekitar 61,31% generasi tersebut memiliki partisipasi dalam angkatan kerja di Indonesia.

Karyawan yang berada pada usia 22-38 Tahun akan menjadi sebuah aset penting, karena usia tersebut merupakan usia produktif seseorang sehingga menjadi sangat penting untuk melakukan regenerasi dalam sebuah perusahaan, agar perusahaan bisa terus berkembang dan semakin inovatif. Namun berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Jobplanet pada tahun 2017 (2021) mengatakan bahwa sebanyak 76.7 persen generasi Y hanya bertahan di tempat kerja sekitar 1-2 tahun saja. Survei lain yang dilakukan oleh IDN *research institute* yang bekerjasama dengan Alvara *research center* (2019) mengatakan bahwa generasi milenial memiliki tingkat loyalitas terhadap perusahaan yang rendah dan hanya bertahan 2-5 tahun saja.

Studi yang dilakukan oleh Davinci Payments mengungkapkan bahwa generasi milenial memilih untuk berhenti dari pekerjaannya setelah 2 tahun bekerja dikarenakan merasa tidak puas dan tidak diapresiasi (McClear, 2019). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anderson *et al* (2016), mengatakan bahwa generasi milenial merupakan generasi yang memperhatikan aspek finansial dan juga mempertimbangkan mengenai pensiun ketika memilih pekerjaan, selain itu generasi ini juga melihat keseimbangan kerja dengan kehidupan pribadinya. Hal tersebut relevan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Ardiansyah & Darmasetiawan (2019) bahwa generasi milenial akan tampak nyaman dengan adanya perubahan serta akan menikmati peluang baru untuk mengembangkan keterampilan dirinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Macey (2009) mengatakan bahwa *high performance work environment* dapat mempengaruhi *employee engagement feeling* yang kemudian ditunjukkan dalam *employee engagement behavior*. *High performance work environment* sendiri merupakan suatu lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, kolaborasi dan sosial pada karyawan. Adanya *high performance work environment* dalam sebuah perusahaan dapat mendukung karyawan untuk menciptakan barang ataupun jasa yang berkualitas dengan teknik yang inovatif. Tim yang memiliki *high performance work environment* akan memiliki kolaborasi atau kerjasama yang lebih baik daripada tim yang tidak memiliki *high performance work environment*, hal tersebut dikarenakan adanya rasa kepercayaan dalam satu tim, adanya dukungan baik dari atasan maupun dari rekan kerja dalam satu tim dan muncul keinginan membuat sebuah perubahan atau pengalaman sehingga dapat meningkatkan level *job satisfaction*.

Terciptanya *high performance work environment* dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi semangat kerja dalam diri seorang karyawan. Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi akan bekerja lebih maksimal dan produktif, tentunya hal tersebut akan dapat lebih menghemat biaya operasional. Hal tersebut juga dipengaruhi dari bagaimana pimpinan membentuk tim yang efektif dalam mencapai hasil yang ditargetkan. Menurut Macey (2009), *High performance work environment* yang tercipta di dalam sebuah perusahaan, akan memunculkan *employee engagement feeling* pada seorang karyawan. *Employee Engagement*

Feeling sendiri merupakan rasa keterikatan yang muncul dalam diri seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Adanya *employee engagement feeling* dalam diri seseorang akan terlihat ketika karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaannya merupakan sesuatu yang penting. Karyawan tersebut akan fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya, tidak pantang menyerah ketika menghadapi permasalahan dalam pekerjaannya, serta selalu antusias dalam bekerja.

Macey (2009) mengungkapkan bahwa *Employee engagement feeling* yang dirasakan oleh karyawan akan ditunjukkan dengan perilaku, atau disebut juga dengan *employee engagement behavior*. Karyawan yang memiliki *employee engagement* akan menunjukkan kegigihannya dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuannya. Mereka juga akan proaktif dan berinovasi untuk menciptakan sistem kerja yang lebih efisien. Pada umumnya karyawan akan melakukan *role expansion* dengan cara membantu pekerjaan rekan kerjanya walaupun bukan termasuk dalam ranah kerjanya. Karyawan dengan *employee engagement* juga akan dengan senang hati ketika diberi pekerjaan baru yang lebih menantang dari pimpinannya.

Selain itu, seperti yang diketahui bahwa saat ini perubahan dalam dunia industri sangatlah cepat sekali, terutama dalam bidang teknologi. Kemampuan beradaptasi sebuah perusahaan tertentu akan mempengaruhi apakah perusahaan tersebut dapat bertahan di dunia industri. Kemampuan beradaptasi sebuah perusahaan juga didasari dengan adanya kemampuan beradaptasi dari karyawannya. Menurut Macey (2009), karyawan yang memiliki *employee engagement* akan dengan mudah beradaptasi dengan perubahan yang ada di dalam sebuah perusahaan. Mereka akan dengan senang hati mempelajari hal baru serta mengembangkan hal baru tersebut.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka dibentuklah hipotesis yang mendasari penelitian ini. Hipotesis 1 yaitu terdapat pengaruh *high performance work environment* terhadap *employee engagement feeling* pada generasi milenial yang bekerja. Hipotesis 2 yaitu pengaruh *employee engagement feeling* terhadap *employee engagement behavior* pada generasi milenial yang bekerja. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk membantu perusahaan dalam melihat karakteristik generasi yang saat ini cukup mendominasi dunia kerja serta menjadikannya sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk meninjau kembali lingkungan kerja yang saat ini ada di dalam perusahaan sehingga dapat menurunkan angka *turnover* karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian *causal*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar dua atau lebih variabel. Variabel-variabel yang akan diuji hubungan sebab akibatnya adalah *high performance work environment* sebagai variabel bebas, *employee engagement feeling* serta *employee engagement behavior* sebagai variabel tergantung. Jika mengacu pada jenis data yang digunakan maka penelitian ini masuk dalam penelitian kuantitatif, dimana data yang digunakan dalam penelitian ini berupa angka. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner, yang kemudian kelengkapan informasi diambil dari hasil wawancara dan juga observasi.

Variabel independen dalam penelitian ini yaitu *high performance work environment*. *Employee engagement feeling* dan *employee engagement behavior* sebagai variabel dependen. Pengambilan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert 1 sampai dengan 5 dimana 1 menyatakan bahwa sangat tidak sesuai dan 5 merupakan pernyataan sangat sesuai. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta dan BUMN. Populasi menurut Sekaran dan Bougie (2016) merupakan seluruh orang atau peristiwa yang menarik peneliti untuk diteliti. Sedangkan untuk sampel penelitian memiliki karakteristik yang ditentukan oleh peneliti, yaitu merupakan karyawan dengan rentang usia 22-38 tahun, telah bekerja di perusahaan BUMN maupun swasta dengan masa kerja minimal

2 tahun.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil jawaban dari responden penelitian yang mengisi kuesioner secara online, terlihat beragam respon terhadap variabel penelitian ini. Berikut merupakan tanggapan responden terhadap variabel *high performance work environment*.

Tabel 1
Variabel *High Performance Work Environment*

Indikator	Pertanyaan	Rata-Rata	Deviasi
HPW1	Saya merasa yakin bahwa saya dapat memenuhi tujuan saya	4.40	.646
HPW2	Saya terus melakukan yang terbaik untuk pekerjaan saya walaupun terdapat hambatan yang menghalangi	4.52	.501
HPW3	Pekerjaan yang saya lakukan berarti bagi saya	4.44	.664
HPW4	Pimpinan saya menetapkan tujuan yang menantang pada pekerjaan saya	4.00	.876
HPW5	Pimpinan saya percaya terhadap kemampuan saya menyelesaikan pekerjaan	4.43	.625
HPW6	Saya dapat dengan bebas menentukan tindakan atas pekerjaan saya namun harus disertai dengan tanggung jawab	4.41	.696
HPW7	Ada hubungan yang jelas antara apa yang saya kerjakan dengan tujuan organisasi	4.22	.789
HPW8	Pekerjaan yang saya lakukan memiliki kontribusi terhadap pencapaian perusahaan	4.46	.641
Rata – Rata		4.36	

Sumber: data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel variabel *high performance work environment* diatas, total nilai *mean* dalam variabel ini ialah 4.36 yang artinya responden memiliki tanggapan yang baik pada variabel *high performance work environment*. Berdasarkan data yang dipaparkan pada table diatas, terlihat indikator HPW2 merupakan indikator dengan nilai *mean* tertinggi yaitu 4.52, hal tersebut menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan bahwa “saya terus melakukan yang terbaik untuk pekerjaan saya walaupun terdapat hambatan yang menghalangi.” Indikator HPW4 memiliki nilai *mean* terendah yaitu 4.00 diantara indikator lainnya, artinya bahwa responden cukup setuju dengan pernyataan mengenai “pimpinan saya menetapkan tujuan yang menantang pada pekerjaan saya.” Selain itu pada tabel variabel *high performance work environment*, terlihat bahwa indikator HPW4 memiliki nilai standart deviasi tertinggi yaitu 0.876 yang artinya bahwa tanggapan dari responden penelitian pada pernyataan tersebut memiliki banyak variasi jawaban dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Rata-rata standart deviasi pada tabel 1 ini yaitu 0,67975 yang artinya tanggapan dari responden bersifat heterogen atau bervariasi.

Tabel 2 menjelaskan mengenai tanggapan responden terhadap variabel *employee engagement feeling*. Pada tabel tersebut terlihat bahwa indikator EEF2 merupakan indikator dengan nilai *mean* yang paling tinggi yaitu 4.52, artinya bahwa reponden dalam penelitian ini menyatakan setuju pada pernyataan “saya merasa yakin bahwa saya mampu memenuhi tujuan saya.” Sedangkan indikator EEF4 merupakan indikator dengan nilai *mean* terendah jika dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Nilai *mean* pada indikator EEF4 adalah 4.00 yang berarti responden penelitian cukup setuju dengan pernyataan terkait *feeling of being focused* tersebut yaitu “saya merasa sangat mudah untuk tetap fokus pada pekerjaan saya.” Tabel 2 juga

Tabel 2
Variabel *Employee Engagement Feeling*

Indikator	Pertanyaan	Rata-Rata	Deviasi
EEF1	Saya merasa senang tentang bagaimana pekerjaan saya penting bagi tim saya dan perusahaan	4.40	.646
EEF2	Saya merasa yakin bahwa saya mampu memenuhi tujuan saya	4.52	.501
EEF3	Saya bersedia untuk fokus lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan saya	4.44	.664
EEF4	Saya merasa sangat mudah untuk tetap fokus pada pekerjaan saya	4.00	.876
EEF5	Saya selalu mengerahkan seluruh kemampuan saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya	4.43	.625
EEF6	Energi yang saya curahkan untuk pekerjaan saya melebihi rata-rata rekan kerja saya	4.41	.696
EEF7	Saya selalu bersemangat menyelesaikan pekerjaan saya	4.22	.789
EEF8	Saya selalu merasa bahagia ketika akan pergi bekerja	4.46	.641
Rata – Rata		4.36	

Sumber: data primer diolah, 2022

menunjukkan nilai deviasi dari indikator EEF4 adalah nilai yang paling tinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya, yaitu 0,876. Hal tersebut menunjukkan bahwa variasi jawaban mengenai indikator EEF4 cukup banyak jika dibandingkan dengan variasi jawaban dari indikator lainnya. Rata-rata standart deviasi pada tabel 1 ini yaitu 0,69225 yang artinya tanggapan dari responden bersifat heterogen atau bervariasi.

Tabel 3
Variabel *Employee Engagement Behavior*

Indikator	Pertanyaan	Rata-Rata	Deviasi
EEB1	Saya tidak pantang menyerah dalam menyelesaikan pekerjaan saya	4.39	.606
EEB2	Saya akan bangkit kembali ketika gagal dalam mencapai tujuan saya	4.52	.589
EEB3	Saya selalu memanfaatkan peluang yang ada untuk membuat perusahaan semakin maju	4.27	.720
EEB4	Saya selalu berinisiatif memberikan ide-ide dalam tim saya	4.26	.718
EEB5	Saya sering membantu teman saya untuk menyelesaikan pekerjaannya	4.24	.731
EEB6	Saya sangat senang ketika pimpinan saya memberikan pekerjaan baru kepada saya	3.97	.789
EEB7	Saya menyukai ketika ada kesempatan belajar untuk mengembangkan kemampuan diri saya	4.51	.616
EEB8	Saya mampu menyesuaikan diri dengan cepat dalam lingkungan kerja	4.34	.706
Rata – Rata		4.308	

Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 3 pada penelitian ini akan menjelaskan mengenai tanggapan responden terhadap variabel *employee engagement behavior*. Terdapat 8 pernyataan untuk menggambarkan variabel *employee engagement behavior*. Masing-masing ciri dari variabel *employee engagement behavior* diwakilkan dengan 2 pernyataan. Berdasarkan hasil perhitungan pada bab sebelumnya, menunjukkan bahwa nilai *mean* pada indikator EEB2 merupakan nilai *mean* paling tinggi untuk pernyataan pada variabel *employee engagement behavior*. Nilai *mean* 4.52 pada indikator EEB2

menunjukkan bahwa responden penelitian setuju pada pernyataan “saya akan bangkit kembali ketika gagal dalam mencapai tujuan saya.”

Indikator EEB6 dengan pernyataan “saya sangat senang ketika pimpinan saya memberikan pekerjaan baru kepada saya”, memiliki nilai mean yang paling rendah diantara 8 pernyataan lain yaitu 3,97. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian cukup setuju terhadap pernyataan yang mewakili aspek *role expansion* pada *employee engagement behavior*. Tabel diatas menunjukkan pula mengenai nilai standart deviasi dari masing-masing pernyataan mengenai *employee engagement behavior*. Indikator EEB6 merupakan indikator dengan nilai standart deviasi yang paling tinggi jika dibandingkan dengan nilai standart deviasi lainnya. Perhitungan nilai standart deviasi pada indikator EEB6 mendapat hasil 0,789 , hal tersebut berarti bahwa indikator EEB6 memiliki variasi jawaban yang banyak jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Rata-rata standart deviasi pada tabel 1 ini yaitu 0,684375 yang artinya tanggapan dari responden bersifat heterogen atau bervariasi.

Berdasarkan hasil yang dipaparkan sebagian besar dari responden penelitian menunjukkan adanya *employee engagement behavior* dalam dirinya. Hal ini ditunjukkan dengan adanya sikap pantang menyerah, memiliki inisiatif, memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri, dan selalu memanfaatkan kesempatan untuk belajar banyak hal yang diberikan oleh perusahaan. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ardiansyah, N.I & Darmasetiawan, N.K (2019) bahwa generasi milenial menikmati peluang baru untuk mengembangkan dirinya. Selain beberapa poin yang telah dibahas diatas, kemampuan beradaptasi karyawan juga dinilai penting, hal tersebut dikarenakan adanya perubahan yang terjadi di bidang industri semakin hari semakin cepat, khususnya mengenai teknologi.

Tabel 4
Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan antar Variabel	Nilai Estimate	Critical Ratio	P-Value	Keterangan
H1	HPW > EEF	1,747	4,651	***	Positif & Signifikan
H2	EEF > EEB	0,663	5,727	***	Positif & Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2022

Berdasarkan yang telah dipaparkan pada bagian awal, bahwa terdapat pertanyaan yang mendasari dibentuknya hipotesis dalam penelitian ini. Hipotesis dalam peneelitan ini kemudian diuji dan dipaparkan pada tabel 4. Berdasarkan tabel uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa *high performance work environment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement feeling*, dengan nilai *critical ratio* 4,651 dan nilai *standardized estimate* sebesar 1,747 serta *p-value* sebesar 0,000 (***). Sehingga H1 dalam penelitian ini dinyatakan terdukung dan signifikan karena telah memenuhi syarat statistik yaitu nilai *critical ratio* $\geq 1,96$ serta nilai *p-value* $\leq 0,05$.

Selain itu pada tabel diatas juga menjelaskan mengenai hubungan antara *employee engagement feeling* dengan *employee engagement behavior* yaitu berpengaruh positif. Hasil nilai *critical ratio* 5,727 dan nilai *standardized estimate* sebesar 0,663 serta nilai *p-value* sebesar 0,000 (***). Berdasarkan paparan data tersebut dapat disimpulkan bahwa H2 dalam penelitian ini mengenai hubungan antara *employee engagement feeling* dengan *employee engagement behavior* adalah positif dan signifikan, dikarenakan telah memenuhi syarat statistik yaitu nilai *critical ratio* $\geq 1,96$ serta nilai *p-value* $\leq 0,05$.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan suportif dalam berbagai hal seperti kreativitas, kolaborasi serta sosial diantara karyawan dalam sebuah

perusahaan akan mempengaruhi *employee engagement feeling* dalam diri karyawan. Pada kondisi ini karyawan akan merasa bahwa dirinya memiliki keterikatan dengan perusahaan tempat ia bekerja. Seorang karyawan yang memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan tempat ia bekerja, akan menunjukkan rasa tersebut dengan perilaku selama bekerja sehari-hari. Pada umumnya mereka akan menunjukkan kegigihan atau ketekunan dalam mengerjakan pekerjaannya. Rasa antusias yang ada dalam diri karyawan membuat karyawan tersebut menunjukkan sikap proaktif dalam berinovasi pada pekerjaannya. Selain itu karyawan juga akan memperluas perannya, hal ini bisa dilakukan dengan membantu pekerjaan rekannya atau juga bisa ditunjukkan dengan senang hati karyawan menerima pekerjaan tambahan dari pimpinannya.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan kondusif dapat berpengaruh terhadap *employee engagement feeling* seseorang. Rasa keterikatan yang tercipta dalam diri karyawan tersebut kemudian akan ditunjukkan oleh karyawan tersebut melalui perilaku sehari-hari di tempat kerja. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Setiyani et al (2019) bahwa lingkungan kerja mempengaruhi *employee engagement* seseorang

Berdasarkan hasil yang ada dalam penelitian ini, saran yang dapat dilakukan oleh perusahaan saat ini yaitu perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyesuaikan dengan karakteristik yang dimiliki oleh generasi milenial tanpa menghilangkan budaya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Selain itu, perusahaan dapat menciptakan peluang untuk karyawan agar bisa mengembangkan diri. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan membuat sebuah kompetisi antar karyawan atau bisa dengan mengadakan pelatihan yang berguna untuk meningkatkan *skill* dari para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H. (2021, Agustus 30). Indonesia Gen Z and Millennial Report 2020. Retrieved from: [Alvarastrategic.com/Indonesia-gen-z-and-millennial-report-2020/](https://alvarastrategic.com/Indonesia-gen-z-and-millennial-report-2020/)
- Amstrong, M. (2017). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Thirteenth Edition. London: Kogan Page.
- Anderson, E., Buchko, A. A., & Buchko, K. J. (2016). Giving negative feedback to Millennials: How can managers criticize the “most praised” generation. *Management Research Review*, 39(6): 692–705. doi: <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2015-0118>
- Apriyono, A. (2019, November 1). Riset: Tingkat Kesetiaan Karyawan Generasi Milenial Paling Rendah. Retrieved from: <https://www.liputan6.com/lifestyle/read/2854466/riset-tingkat-kesetiaan-karyawan-generasi-milenial-paling-rendah>
- Ardiansyah, N.I & Darmasetiawan N.K. 2019. “Psychological Well-Being and Work Place Relation Gaps on Generational Differences.” dalam *Proceeding of 16th International Symposium on Management (INSYMA 2019)*. Atlantis Press : Advance in Social Science and Humanities Research Volume 308
- Badan Pusat Statistik. (2019, November 01). *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia*. Retrieved from: kemenpppa.go.id/lib/uploads/list/9acde-buku-profil-generasi-milenia.pdf
- E. Mujiasih. 2015. Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) dengan Keterikatan Karyawan. *Jurnal Psikologi* 14(1): 40-51
- Isyandi, B. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*. Pekanbaru: Unri Press

- Kapoor, C., & Solomon, N. 2011. Understanding and Managing Generational Differences in the Workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 3 (4): 308-318.
- Macey, Schneider, Barbera, Young. 2009. *Employee Engagement, Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. UK: John Wiley & Sons
- Mc.Clear, Sheila. (2022, Februari 02). *Millennial and Gen Z Workers Have Low Job Satisfaction and Really Want Rewards and Prizes*. The Ladders. Retreved from: <https://www.theladders.com/career-advice/millennial-and-gen-z-workers-have-low-job-satisfaction-and-really-want-rewards-and-prizes>
- Myers, K., & Sadaghiani, K. 2010. Millenials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2): 225-238
- Prasetyanto, A. P. & Darmasetiawan N. K. 2020. "The High Performance Work Environment and Employee Engagement on Millenials Generation Working at Green Business Organization" dalam *ICFBE 2020 : International Conference on Family Business and Entrepreneurship 2020*. President University.
- Prihantoro, A. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*. 2(3)
- Setiyani, A., Djumarno., Riyanto S., & Nawangsari, L. (2019). The Effect Of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*. 9: 112-116
- Simanjuntak & Payaman J. 2003. *Produktivitas Kerja Pengertian dan Ruang Lingkupnya*. Jakarta: Prisma
- Thomas, C. H. 2007. "A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test and Replication" dalam *Academy of Management Proceedings*. pp. 1-6
- Tolbize. 2008. *Generation differences in the workplace research and training center on community living*. University of Minnesota.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. 2008. Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*. 23 (8): 878-890