

Peran desain pekerjaan dan karir bagi karyawan generasi milenial

Rahmatika Sari Amalia^a dan Cholicul Hadi^b

^aProgram Studi Magister Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

^bFakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

Korespondensi: rahmatikasariamalia@gmail.com

Diserahkan: 8 Mei 2019

Diterima: 29 Juli 2019

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh desain pekerjaan dan pertumbuhan karir terhadap work engagement karyawan generasi milenial. Data penelitian ini diperoleh dari 110 karyawan generasi milenial. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Utrecht Work Engagement Scale yang dikembangkan oleh Schaufeli, dkk (2002), Work Design Questionnaire yang dikembangkan oleh Morgeson & Humphrey (2006), dan Career Growth Scale yang dikembangkan oleh Weng (2010). Selanjutnya analisa data dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari desain pekerjaan terhadap work engagement karyawan generasi milenial. Selain itu juga terdapat pengaruh yang signifikan dari pertumbuhan karir terhadap work engagement karyawan generasi milenial.

Abstract. This study aims to determine the effect of work design and career growth on the work engagement of millennial generation employees. The research data was obtained from 110 millennial generation employees. The measurements in this study used the Utrecht Work Engagement Scale scale developed by Schaufeli, et al (2002), Work Design Questionnaire developed by Morgeson & Humphrey (2006), and the Growth Scale Career developed by Weng (2010). Furthermore, data analysis is done using the method of multiple regression analysis. The results of this study indicate that there is a significant effect of work design on the work engagement of millennial generation employees. In addition, there is also a significant effect of career growth on the work engagement of millennial generation employees.

Kata kunci: desain pekerjaan, pertumbuhan karir, work engagement, generasi milenial

1. Pendahuluan

Pada beberapa tahun terakhir karyawan generasi milenial mulai mendapatkan sorotan di bidang industri dan organisasi. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan generasi milenial yang semakin bertambah dari tahun ke tahun. Generasi milenial diprediksikan akan mendominasi sekitar lebih dari 50% angkatan kerja diseluruh dunia pada tahun 2020 (Novita, 2017; Nugrhoho 2017). Di Indonesia, jumlah generasi ini telah mencakup lebih dari 30% dari total penduduk di tahun 2015, dan pada tahun 2016 meningkat menjadi 40% dari total penduduk Indonesia (Nursya'bani, 2016; Priawan, 2017; Panindya, 2017). Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia, jumlah tenaga kerja yang berada pada kelompok generasi milenial berjumlah 62.570.920 atau sekitar 17.96%, dan jumlah ini akan terus bertambah dari tahun ke tahun sebagaimana diprediksikan bahwa jumlah tenaga kerja generasi milenial akan mencapai puncaknya, yaitu sebesar 70% di tahun 2030 (Ali, 2016).

Generasi milenial adalah mereka yang lahir sekitar tahun 1980an-2000an (Eubanks, 2006; Pendergast, 2009; Parry & Urwin, 2010; Costanza, dkk, 2012; Hernaus & Vokic, 2014; Rentz, 2015). Perbedaan generasi menyebabkan perbedaan yang signifikan terhadap nilai, sikap, preferensi, dan perilaku dari generasi milenial (Hernaus & Vokic, 2014). Oleh karenanya generasi milenial cenderung

memiliki ciri seperti cerdas, kreatif, produktif, berorientasi pada pencapaian prestasi (*achievement oriented*), mencari pengembangan personal, kebermaknaan karir, dan mencari mentor atau supervisor untuk mendorong dan memfasilitasi pengembangan profesionalitas (Kicheva, 2017). Hannus (2016) menyatakan bahwa, para generasi milenial akan merasa termotivasi dalam bekerja apabila mereka mendapatkan *feedback* dan perhatian secara personal, adanya mentoring dan *empowerment* terhadap diri mereka, komunikasi yang transparan dan terbuka dengan atasan, *goal setting* dan visi yang jelas, adanya apresiasi terhadap kesejahteraan dan *work-life balance*, serta adanya motivasi ekstrinsik yang mendorong mereka untuk semakin termotivasi dalam bekerja. Tanner (2010) juga menyebutkan generasi milenial tidak mengharapkan untuk bekerja di bidang karir yang sama, generasi milenial juga mengharapkan perusahaan mampu menyediakan keseimbangan kehidupan kerja, kompensasi yang adil, pengembangan profesional, kesempatan untuk membuat perbedaan, kepemimpinan yang menginspirasi, dan lingkungan kerja yang positif.

Oleh karena itu, apabila perusahaan tidak mampu menyediakan, memenuhi dan menyesuaikan lingkungan pekerjaan dengan kekhasan yang dimiliki oleh generasi tersebut, maka generasi milenial sepenuhnya siap untuk mencari tempat lain, sebaliknya jika mereka merasa dihargai ada kemungkinan mereka bisa menjadi karyawan seumur hidup bagi perusahaan (Tanner, 2010). Oleh karena itu, masalah yang seringkali muncul terkait dengan isu generasi milenial tersebut adalah terkait dengan *engagement*. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Aon Hewit, *engagement* dari karyawan kelompok milenial lebih rendah dibandingkan kelompok dari generasi yang lainnya (Kicheva, 2017). Hasil riset secara global oleh Galup, Inc (2016) menyebutkan bahwa hanya 29% generasi milenial yang *engaged*, yakni mereka secara emosi dan perilaku terkait dengan pekerjaan dan perusahaan, 16% berada pada kondisi *actively disengaged*, yakni kurang lebih melakukan kerusakan pada perusahaan, dan 55% berada pada kondisi *disengaged*. Sejalan dengan fakta tersebut, hasil riset Dale Carnegie Indonesia yang dirilis pada Oktober 2017 juga menyebutkan bahwa hanya 25% karyawan milenial yang terlibat sepenuhnya dengan perusahaan di mana mereka bekerja. Sisanya, sebanyak 66% terlibat sebagian dan 9% menolak terlibat (Pertiwi, 2018). Hasil survei Dale Carnegie Indonesia juga menunjukkan bahwa hanya 1 diantara 4 milenial yang *engaged*, dan 64% diantaranya yang terlibat sepenuhnya akan bertahan dalam waktu 1 tahun. Sebaliknya, 60% milenial berencana mengundurkan diri apabila merasa *disengaged*.

Generasi milenial membutuhkan stimulasi dan peluang untuk mengembangkan keterampilan, jika hal tersebut tidak didapatkan mereka akan keluar dan menemukan perusahaan yang lainnya (Tanner, 2010). Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa *growth opportunity* dan *working environment* memiliki hubungan positif yang signifikan dalam meretensi generasi milenial dibandingkan dengan kompensasi dan *work life balance* (Gichuhi & Mbithuka, 2018). Kopertynska & Kmiote (2015) juga mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi perbedaan *engagement* pada generasi milenial adalah keterbukaan terhadap tantangan baru, kepercayaan diri, kebutuhan dalam mengembangkan diri, lingkungan kros-kultur, keaktifan, kreatifitas, kemampuan untuk bekerjasama, serta kepedulian terhadap gambaran diri dan sikap.

Berbagai organisasi dan perusahaan saat ini sangat membutuhkan karyawan yang *engaged*, yakni secara psikologis terhubung dengan pekerjaannya, yang memiliki keinginan dan kemampuan untuk menginvestasikan diri mereka secara penuh dalam peran mereka, proaktif dan berkomitmen terhadap standar kinerja berkualitas tinggi, mereka membutuhkan karyawan yang memiliki rasa enerjik, dedikasi, dan terikat dengan pekerjaannya (Bakker, dkk 2011). Menurut Schaufeli, dkk (2006) karyawan yang *engaged*, selain memiliki rasa enerjik, mereka juga secara efektif terhubung dengan aktifitas-aktifitas pekerjaannya, dan melihat diri mereka mampu menerima dengan baik tuntutan-tuntutan pekerjaan mereka. Memiliki karyawan yang *engaged* memberikan keuntungan yang positif bagi perusahaan, antara lain menurunkan tingkat turnover, meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, kreatifitas, komitmen dan keterlibatan karyawan, serta memunculkan perilaku OCB dalam perusahaan (Bakker & Demerouti, 2008; Halbesleben, 2011; Kim, dkk, 2012; Bakker & Albrecht, 2018; Schaufeli, 2013).

Oleh karena itu penelitian mengenai *work engagement* pada generasi milenial sangat perlu untuk dikaji mengingat generasi ini akan semakin mendominasi dalam dunia kerja. Pentingnya pengkajian *engagement* ini dikarenakan 46% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh *engagement* (The Corporate Executive Board Company, 2011 dalam Shah, 2017).

Melalui JD-R model, Bakker & Demerouti (2008) menjelaskan bahwasanya *job resource* seperti *social support* dari rekan kerja dan supervisor, *feedback* kinerja, *skill variety*, dan otonomi, memulai proses motivasi yang mengarah pada *work engagement*, dan berdampak terhadap kinerja yang lebih tinggi. *Job resource* tersebut salah satunya dapat merujuk pada desain pekerjaan. Broeck & Parker (2017) menjelaskan bahwa karakteristik desain pekerjaan memberikan dampak pada karyawan, yang secara bermakna dapat diklasifikasikan sebagai sumber daya pekerjaan (*job resources*), dimana *job resource* ini sangat berkaitan erat dengan *work engagement* karyawan. Berdasarkan JD-R model yang dijelaskan diatas, maka yang diperlukan oleh generasi milenial untuk dapat meningkatkan *work engagement*nya adalah menciptakan *job resource* yang sesuai dengan karakteristik generasi milenial.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Hernaus & Vokic (2014) menunjukkan bahwa perbedaan generasi berpengaruh terhadap perbedaan karakteristik pekerjaan, baik dalam hal karakteristik tugas maupun sosialnya, oleh karena itu desain pekerjaan harus disesuaikan dengan pekerjaan berdasarkan nilai dan preferensi generasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa desain pekerjaan secara positif mempengaruhi *work engagement*, khususnya melalui pengaruhnya terhadap *job resource* (Bakker & Albrecht, 2018). Menurut Grant & Parker, (2009) sebuah pekerjaan didesain ulang oleh organisasi atau oleh karyawan, untuk mengubah suatu struktur dan konten pekerjaan, dengan tujuan untuk meningkatkan hasil seperti motivasi, kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Ketika pekerjaan didesain dengan sangat baik, orang yang bekerja akan merasa dihargai, serta kebanyakan menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik (Hackman, 1980). Truxillo, dkk (2012) menyatakan bahwa *task variety* dan *feedback* lebih berkaitan secara positif pada pekerja yang lebih muda terhadap kepuasan, *engagement*, dan kinerjanya; *job complexity*, *information processing*, dan *problem solving* memungkinkan karyawan mengumpulkan keterampilan untuk meningkatkan kepuasan dan *engagement* pada karyawan yang lebih muda; *interaction outside the organization* dan *feedback from others* mengarah pada kepuasan dan *engagement* yang lebih besar bagi pekerja yang lebih muda.

Selain desain pekerjaan sebagai *job resource*, yang dapat dikaji sebagai *job resource* pada generasi milenial adalah terkait dengan karir. Mohsin (2015) menyatakan jika didasarkan pada JD-R model, pertumbuhan karir dapat diposisikan sebagai *job resources*, dimana *work engagement* karyawan dapat ditingkatkan jika mereka merasa bahwa tujuan karir mereka dapat direalisasikan dengan melayani organisasi saat ini. Selain itu, berdasarkan Bakker & Demerouti (2007 dalam Mohsin, 2015) dijelaskan bahwa remunerasi dan peluang berkarir atau promosi dapat dipertimbangan sebagai *job resource* yang disediakan pada tingkat organisasi dan dianggap sebagai anteseden untuk *work engagement*. Rana, dkk (2014) juga menyebutkan bahwa faktor lain yang mempengaruhi *engagement* adalah terkait praktik pengembangan sumber daya manusia salah satunya adalah pengembangan karir.

Berdasarkan beberapa anteseden yang mungkin mempengaruhi *work engagement* pada generasi milenial, penulis akan mengkaji *work engagement* generasi milenial melalui sudut pandang desain pekerjaan dan pertumbuhan karir. Semakin bertambahnya jumlah karyawan pada generasi milenial yang diindikasikan memiliki tingkat *engagement* yang lebih rendah daripada generasi sebelumnya perlu untuk dikaji dan diketahui faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sehingga dalam penelitian ini penulis memberikan hipotesa bahwa:

1. Terdapat pengaruh desain pekerjaan dan pertumbuhan karir terhadap *work engagement* pada generasi milenial.
2. Terdapat pengaruh desain pekerjaan terhadap *work engagement* pada generasi milenial.
3. Terdapat pengaruh pertumbuhan karir terhadap *work engagement* pada generasi milenial.

Melalui hasil penelitian ini perusahaan dapat memberlakukan suatu praktik manajemen pengembangan sumber daya manusia yang lebih sesuai dengan karakteristik karyawan generasi milenial untuk dapat meningkatkan *work engagement* karyawan. Dengan memiliki karyawan yang *engage*, akan memberikan keuntungan yang positif bagi perkembangan dan peningkatan kinerja perusahaan.

2. Metode Penelitian

Schaufeli, dkk (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikkan dengan tingginya tingkat energi dan resiliensi mental saat bekerja. *Dedication* merujuk pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, bangga, dan tertantang. Sedangkan *absorption* dikarakteristikkan dengan terkonsentrasi penuh dan sangat senang dengan pekerjaannya, dimana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Tingkat *work engagement* seseorang dapat diperoleh dengan penggunaan skala ukur *work engagement* yang dikembangkan oleh Schaufeli, dkk (2002) yang terdiri dari dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Reliabilitas masing-masing dimensi adalah 0.889, 0.928, dan 0.796.

Berdasarkan dari beberapa penelitian sebelumnya ditemukan bahwa terdapat beberapa antecedent yang berpengaruh terhadap *work engagement* pada generasi milenial. Apabila merujuk pada JD-R Model, maka *job resource* yang dapat berpengaruh terhadap *work engagement* pada generasi milenial diantaranya adalah desain pekerjaan yang tepat sesuai dengan karakteristik generasi milenial dan ketersediaan kesempatan untuk pertumbuhan karir.

Menurut Morgeson & Humphrey (2006) mendefinisikan karakteristik desain pekerjaan sebagai atribut-atribut dari tugas, pekerjaan, dan lingkungan sosial dan organisasi, yang terdiri dari 3 kategori mayor yakni; *motivational*, *social*, dan *contextual*. Pada penelitian ini, penulis membatasi karakteristik desain pekerjaan pada karakteristik *motivational* dan *social*. Menurut Morgeson & Humphrey (2006) *motivational characteristics* dimaknai bahwa pekerjaan akan semakin diperkaya (yaitu dibuat lebih memotivasi dan memuaskan) jika tingkat karakteristik ini dihadirkan. *Motivational characteristics* tersebut dibagi menjadi *task characteristics* dan *knowledge characteristics*.

Task characteristics berkaitan dengan bagaimana suatu pekerjaan diselesaikan serta jangkauan dan sifat dari tugas yang terkait dengan pekerjaan tertentu sedangkan *knowledge characteristics* mencerminkan jenis pengetahuan, keterampilan, dan tuntutan kemampuan yang menempatkan pada individu sebagai fungsi dari apa yang dilakukan pada pekerjaan, membedakan tugas dari karakteristik pengetahuan mengakui fakta bahwa pekerjaan dapat dirancang atau didesain ulang untuk meningkatkan tuntutan tugas, tuntutan pengetahuan, atau keduanya. *Social characteristics* merupakan karakteristik yang mencerminkan bahwa pekerjaan dilakukan dalam lingkungan sosial yang lebih luas, yang mencakup aspek interpersonal dan sosial dari suatu pekerjaan.

Karakteristik desain pekerjaan dapat diperoleh dengan pengukuran menggunakan skala *work design characteristics* yang dikembangkan oleh Humphrey & Morgeson (2006). Hasil pengukuran menunjukkan masing-masing reliabilitas sebagai berikut; Pada *task characteristics* terdiri dari dimensi: *autonomy* (*work schedule autonomy* = 0.942, *decision making autonomy* = 0.933, dan *work method autonomy* = 0.583) *task variety* = 0.874, *significance* = 0.927, *task identity* = 0.906, dan *feedback from jobs* = 0.820. Reliabilitas *knowledge characteristics* terdiri dari beberapa dimensi: *information processing* = 0.703, *problem solving* = 0.846, *skill variety* = 0.924, dan *specialization* = 0.806. Reliabilitas pada karakteristik sosial terdiri dari *social support* = 0.848, *interdependence* (*initiated interdependence* = 0.611 dan *receipt interdependence* = 0.811), *interaction outside organization* = 0.967, dan *feedback from others* = 0.851.

Menurut Weng (2010) pertumbuhan karir berfokus pada pertumbuhan karir organisasi, atau tingkat di mana karyawan mengalami pertumbuhan karir dalam organisasi mereka saat ini. *Career growth* ini diukur menggunakan empat dimensi yaitu: *career goal progress*, *professional ability development*, *promotion speed*, dan *remuneration growth*. *Career goal progress* merupakan sejauh mana pekerjaan seseorang saat ini relevan dan menyediakan peluang bagi seseorang untuk merealisasikan tujuan karir mereka. *Professional ability development* dimaknai sebagai sejauh mana pekerjaan seseorang saat ini memungkinkan seseorang untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru. *Promotion speed* merupakan persepsi karyawan tentang tingkat dan kemungkinan dipromosikan. Sedangkan *remuneration growth* adalah persepsi karyawan tentang kecepatan, jumlah, dan kemungkinan peningkatan kompensasi. Tingkat *career growth* dapat diperoleh dengan pengukuran menggunakan skala *career growth* yang dikembangkan oleh Weng (2018), yang terdiri dari dimensi *organizational career growth* antara lain; *career goal progress*, *professional ability development*, *promotion speed*, dan *remuneration growth*. Masing-masing reliabilitas dimensi tersebut adalah 0.945, 0.952, 0.678, dan 0.723.

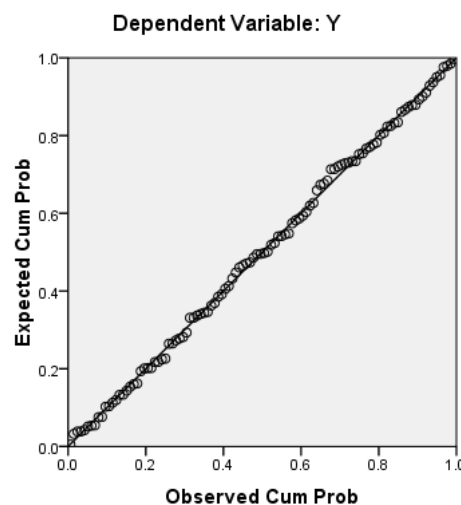
Subjek penelitian adalah karyawan yang berada pada periode kelahiran antara tahun 1981-2000 sebanyak 110 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik survei. Teknik survei bermanfaat dalam memberikan informasi dan data yang dibutuhkan secara akurat, terpercaya, dan valid (Neuman, 2013). Pada penelitian survei, proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner (Singarimbun & Effendi, 2008). Data kuesioner yang telah terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan SPSS dengan menggunakan analisis regresi berganda.

3. Hasil

Hasil Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011), model regresi dikatakan berdistribusi normal jika data plotting (titik-titik) yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal. Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam gambar menunjukkan bahwa titik-titik mengikuti garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa uji asumsi data berdistribusi normal terpenuhi.

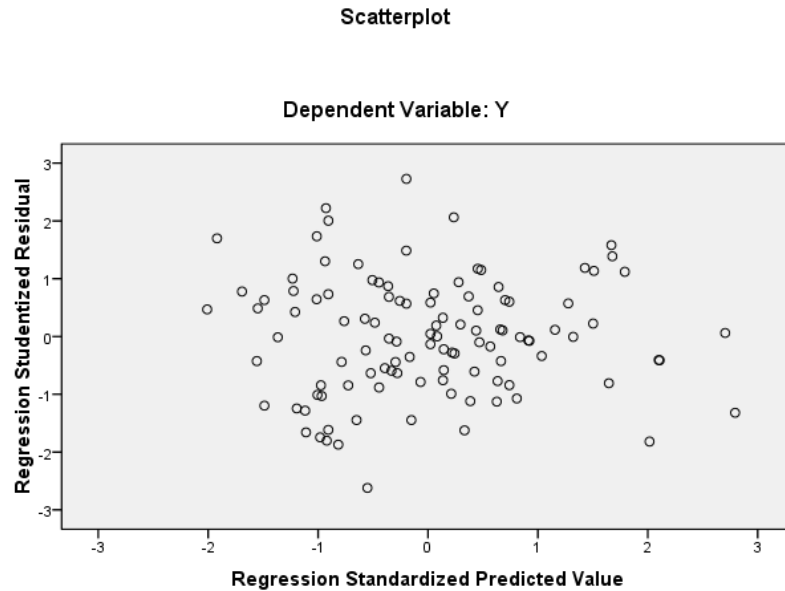
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Hasil Uji Heteroskedastisitas

Menurut Imam Ghozali, tidak terjadi heteroskedastisitas, jika tidak ada pola yang jelas (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) pada gambar scatterplots, serta titik-titik menyebar

diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil menunjukkan bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Ha ini menunjukkan bahwa uji asumsi tidak terjadi heteroskedastisitas terpenuhi.



Hasil Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2011), tidak terjadi gejala multikolinearitas, jika nilai tolerance > 0.100 dan nilai VIF < 10.00. Berikut hasil penghitungan nilai tolerance dan VIF:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	24.856	5.557		4.473	.000		
X1 (Desain)	.123	.031	.389	3.954	.000	.624	1.602
X2 (Karir)	.216	.079	.269	2.728	.007	.624	1.602

a. Dependent Variable: Y (Work engagement)

Hasil penghitungan dengan SPSS menunjukkan bahwa nilai tolerance X1 dan X2 = 0.624, yang berarti nilai tolerance X1 (desain pekerjaan) dan X2 (pertumbuhan karir) > 0.100. Nilai VIF X1 dan X2 = 1.602, yang berarti nilai VIF < 10.00. Hal ini menunjukkan bahwa uji asumsi tidak terjadi multikolinearitas terpenuhi.

Hasil Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali (2011), tidak ada gejala autokorelasi jika nilai Durbin Watson terletak antara du sampai dengan (4-du). Nilai du dicari pada nilai tabel Durbin Watson berdasarkan k (2) dan N (110) dengan signifikansi 5%. Berdasarkan tabel Durbin Watson dengan 2 variabel dan sampel sebanyak 110 dengan signifikansi 5% adalah 1.7262. Maka apabila dibandingkan antara nilai tabel Durbin Watson dengan nilai Durbin Watson pada SPP didapatkan bahwa du (1.7262) < Durbin Watson (2.128) < 4-du (2.2738). Hal ini menunjukkan bahwa nilai penghitungan Durbin Watson di SPSS terletak diantara nilai du dan 4-du. Sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak terjadi autokorelasi terpenuhi.

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.593 ^a	.352	.340	5.585	2.128

a. Predictors: (Constant), X2 (Karir), X1 (Desain)

b. Dependent Variable: Y (*Work engagement*)

Hasil Uji Hipotesis

Menurut Ghozali (2011), jika nilai signifikansi < 0.05 maka artinya variabel independen (X) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Selain itu, Sujarweni (2014) menyatakan bahwa jika nilai t hitung > t tabel, maka artinya variabel independen (X) secara parsial berpengaruh terhadap dependen (Y). T tabel dapat dicari dengan rumus berikut: $(\alpha/2; n-k-1) = (0.05/2; 110-2-1) = (0.025; 107) = 1.98238$.

Berdasarkan tabel *coefficient* menunjukkan bahwa nilai signifikansi X1 (desain pekerjaan) = 0.000, artinya nilai signifikansi X1 < 0.05. Selain itu, berdasarkan tabel *coefficient* juga diperoleh bahwa nilai t hitung pada X1 (desain pekerjaan) adalah sebesar 3.954. Hal ini menunjukkan bahwa t hitung X1 > t tabel. Hal ini menunjukkan bahwa desain pekerjaan secara parsial berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Sehingga hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh desain pekerjaan terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial” **diterima**.

Selain itu, nilai signifikansi X2 (pertumbuhan karir) = 0.007, artinya nilai signifikansi X2 (pertumbuhan karir) < 0.05 dan t hitung pada X2 (pertumbuhan karir) adalah sebesar 2.728, yang menunjukkan bahwa X2 (pertumbuhan karir) memiliki t hitung > t tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh parsial X2 (pertumbuhan karir) secara parsial berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Sehingga hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh pertumbuhan karir terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial” **diterima**.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1814.182	2	907.091	29.086	.000a
	Residual	3336.991	107	31.187		
	Total	5151.173	109			

a. Predictors: (Constant), X2 (karir), X1 (desain)

b. Dependent Variable: Y (*work engagement*)

Menurut Ghozali (2011), jika nilai signifikansi < 0.05, maka artinya variabel independen (X) secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Sedangkan menurut Sujarweni (2014), jika nilai F hitung > F tabel, maka artinya variabel independen (X) secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Rumus F tabel dapat dihitung dengan menggunakan rumus $= (k ; n-k) = (2 ; 110-2) = (2 ; 108) = 3.08$.

Hasil dari penghitungan Anova menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0.000. Sedangkan nilai F menunjukkan bahwa nilai F hitung > F tabel, yakni $29.086 > 3.08$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan dan pertumbuhan karir secara simultan berpengaruh terhadap *work engagement*. Sehingga hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh desain pekerjaan dan pertumbuhan karir terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial” **diterima**.

Berkaitan dengan besarnya prosentase pengaruh variabel desain pekerjaan dan pertumbuhan karir terhadap *work engagement* dapat dilihat melalui nilai R Square, yakni sebesar 0.352. Hal ini

berarti bahwa desain pekerjaan dan pertumbuhan karir memberikan pengaruh sebesar 35,2% terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial.

4. Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh desain pekerjaan terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial. Hal ini bermakna bahwa semakin baik suatu desain pekerjaan dirancang, maka akan semakin meningkatkan *work engagement* karyawan, terutama karyawan pada generasi milenial. Adapun *work design* yang dimaksud dalam penelitian ini terdiri dari *task characteristics*, *knowledge characteristics*, dan *social characteristics*. Hasil dari penelitian ini juga mendukung *conceptual framework* oleh Christian, dkk (2011) yang menggunakan *work design characteristics* seperti *autonomy*, *task variety*, *task significance*, *problem solving*, *job complexity*, dan *feedback*, berhubungan dengan *work engagement* karyawan, yang selanjutnya akan memberikan dampak terhadap kinerja.

Selain itu, hasil dari penelitian ini mendukung proposisi yang dikemukakan oleh Truxilo, dkk (2012) bahwa karakteristik yang lebih luas dari suatu desain pekerjaan, seperti *task characteristics*, *knowledge characteristics*, dan *social characteristics* memiliki hubungan yang positif terhadap hasil yang ditunjukkan seperti kepuasan, *work engagement*, dan kinerja karyawan. Secara lebih spesifik, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi dari karakteristik desain pekerjaan seperti *task variety*, *feedback*, dan *interaction outside organization* terkait dengan *work engagement* pada karyawan yang lebih muda sebagaimana yang diungkapkan oleh Truxilo, dkk, (2012), seperti pada generasi milenial.

Berdasarkan penelitian Hernaus & Vokic (2014) menemukan bahwa generasi Y (milenial) didominasi oleh karakteristik seperti *task variety*, *task identity*, dan mempunyai tingkat interdependensi yang tinggi. Selain itu, generasi Y (milenial) tidak memiliki ketakutan untuk berinteraksi dengan rekan kerja dari berbagai tingkat dan memiliki preferensi jaringan sosial yang kuat. Namun, pada kenyataannya generasi Y (milenial) memiliki kesempatan yang lebih sedikit untuk berkomunikasi dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan rekan kerja maupun pelanggan, sehingga terdapat ketidaksesuaian antara nilai pribadi dan pekerjaan yang diduduki, yang membatasi potensi mereka untuk diwujudkan ditempat kerja.

Krishnan, dkk (2015) menjelaskan bahwa karakteristik desain pekerjaan memberikan pengaruh secara langsung terhadap *work engagement*. Apabila atasan memberikan pekerjaan dengan disertai motivasi dan dukungan sosial terhadap karyawan, karyawan akan menjadi lebih *engaged* dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian mengenai hubungan langsung antara karakteristik desain pekerjaan dengan *work engagement*. Hal ini karena jarang ditemukan penelitian yang menguji hubungan langsung antara karakteristik desain pekerjaan dengan *work engagement* (Krishnan, dkk, 2015). Melalui karakteristik desain pekerjaan, akan membuat seseorang mengalami rasa kebermaknaan, rasa tanggung jawab, memiliki pengetahuan, serta termotivasi, sehingga memberikan dampak positif terhadap sikap dan perilaku kerja seperti kepuasan, *work engagement*, kinerja, *absenteeism*, *turnover*, komitmen dan keterlibatan, selain itu karyawan juga dapat menghasilkan kesejahteraan, seperti turunnya kecemasan, *stress*, *burnout*, dan *overload* (Truxilo, 2012; Freeney & Fellenz, 2013; Humphrey, dkk 2007; Broeck & Parker, 2017).

Hasil dari penelitian ini juga semakin menguatkan bahwa karakteristik-karakteristik pekerjaan yang lebih bervariasi perlu dipertimbangkan dalam mendesain pekerjaan yang lebih sesuai, tidak hanya memperhatikan jenis pekerjaannya namun juga dengan melihat karakteristik pekerjaannya, seperti pada generasi milenial. Meskipun penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa pengaruh karakteristik desain pekerjaan seperti *autonomy*, *task variety*, *task significance*, *task identity*, *interaction with other*, dan *interdependence* terlihat berbeda-beda pada beberapa generasi yang berbeda (Hernaus & Vokic, 2016), hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang

signifikan dari karakteristik desain pekerjaan terhadap *work engagement*, khususnya *work engagement* pada generasi milenial.

Adanya pengaruh work design characteristics terhadap work engagement semakin menguatkan bahwa motivational characteristics seperti autonomy, task variety, task significance, feedback, problem solving, dan job complexity memotivasi karyawan melalui perasaan bermakna, bertanggung jawab, dan menghasilkan pengetahuan (Hackman & Oldham 1976, dalam Christian, 2011). Hal ini menjadi sumber daya bagi karyawan untuk lebih menginvestasikan energi dan sumber daya personal mereka terhadap pekerjaan mereka (bakker, dkk, 2006 dalam Christian, dkk 2011) sehingga hal ini menjadi alasan kuat karyawan menjadi lebih engaged dengan pekerjaannya. Sedangkan karakteristik sosial memotivasi karyawan melalui kebermaknaan, resiliensi, dan rasa aman, selain itu menjadikan seseorang lebih engaged dengan berinteraksi dengan rekan kerjanya, terutama social support yang sering dikaitkan dengan engagement (Christian, dkk, 2011).

Selain itu, hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa pertumbuhan karir berpengaruh terhadap work engagement. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa pertumbuhan karir memiliki efek positif yang signifikan pada engagement (Liu, dkk, 2017). Savickas (2011 dalam Biswakarma, 2016) juga menjelaskan bahwa karyawan dari generasi muda cenderung memberikan penekanan terhadap career growth. Menurut Chawla, dkk (2017) generasi Y (milenial) lebih memilih organisasi yang memberikan aspirasi karir mereka. Selain itu, juga lebih materialistik terhadap tingginya gaji untuk memotivasi mereka bekerja.

Menurut penjelasan Bai & Liu (2018) karyawan-karyawan generasi baru bertumbuh dalam sebuah era yang kaya dengan kehidupan material, perkembangan ekonomi dan kecepatan pertumbuhan informasi teknologi. Oleh karena itu, mereka sangat memperhatikan mengenai pengembangan karir personal dan bersemangat untuk memiliki peluang pelatihan untuk mengembangkan dan menyempurnakan diri mereka (Bai & Liu, 2018). Sejalan dengan ini Ozcelik, (2015) menjelaskan bahwa pengembangan karir penting bagi generasi milenial, hal ini terkait dengan development and mentoring policies mampu mendorong perkembangan keterampilan dan tetap mengontrol perencanaan terhadap karir. Ketika perusahaan membangun ruang pertumbuhan karir tertentu untuk karyawan generasi baru dan memberi mereka peluang yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan mereka dan keinginan mereka untuk sukses hingga tingkat tertentu, hal tersebut akan meningkatkan vitalitas dan dedikasi mereka dalam bekerja, sehingga dapat memfokuskan lebih banyak pengabdian untuk bekerja (Bai & Liu, 2018).

Lee, dkk (2016) menjelaskan bahwa ketersediaan peluang pengembangan karir memiliki efek langsung pada engagement, pengembangan karir mencakup peluang dan promosi pengembangan karir. Pada pengembangan karir pekerja yang lebih tua tidak memprediksi engagement, hasil yang masuk akal mengingat bahwa para pekerja ini berada di akhir karir mereka dan tidak mungkin mencari promosi. Hasil dari penelitian ini semakin menguatkan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa pada karyawan muda seperti generasi milenial, pengembangan karir dapat memprediksi engagement.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh desain pekerjaan dan pertumbuhan karir terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial, penulis dapat menyimpulkan bahwa desain pekerjaan dan pertumbuhan karir secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap *work engagement* pada generasi milenial.

Penelitian-penelitian selanjutnya juga dapat memperluas dan mengelaborasi variable-variabel yang dapat digunakan dalam meningkatkan maupun mempengaruhi *work engagement* pada karyawan generasi milenial. Seperti penggunaan variabel mediasi untuk menghubungkan desain pekerjaan

dengan *work engagement*, sebagaimana *framework* yang dijelaskan oleh Christian, dkk (2011). Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel karir sebagai variabel intervening dalam hubungannya mempengaruhi *work engagement*.

Referensi

- Ali, Syukron. 2016. Mengenal Lebih Dekat Generasi Millennial. <https://swa.co.id/swa/review/mengenal-lebih-dekat-generasi-millennials>. Diunduh pada tanggal 21 September 2018 pukul 13:02 pm
- Bai, J & Liu, J. (2018). A Study on the Influence of Career Growth on *Work engagement* among New Generation Employees. *Open Journal of Business and Management*. Vol 6: 300-317.
- Bakker, A.B & Albrecht, S. (2018). *Work engagement: Currennt Trends*. *Career Development International*. Vol 23 (1): 4-11
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of *Work engagement*. *Journal of Career Development International*. Vol. 13 (3): 209-223
- Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of *Work engagement*. *Current Directions in Psychological Science*. Vol 20 (4): 265-269
- Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of *Work engagement*. *Current Directions in Psychological Science*. Vol 20 (4): 265-269
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M. P. (2011). Key Question regarding *Work engagement*. *Europan Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 20 (1): 4-28
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). *Work engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology*. *Work & Stress: An International Journal of Work, Healt & Organisations*. Vol 22 (3): 187-200.
- Biswakarma, G. (2016). Organiational Career Growth and Employee' Turnover Intentions: An Empirical Evidence from Nepalese Private Commercial Banks. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*. Vol 3 (2): 10-26
- Broeck, A.V & Parker, S.K. (2017). *Job and Work Design*. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. DOI: 10.1093/acrefore/9780190236557.013.15
- Chawla, D., Dokadia, A., & Rai, S. (2017). Multigenerational Differences in Career Preferences, reward Preferences and *Work engagement* Among Indian Employee. *Global Business Review*. Vol 18 (1): 181-197
- Christian, M.S., Garza, A.S., Slaughter, J.E. (2011). *Work engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance*. Vol 64: 89-136
- Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L., Severt, J.B., & Gade, P.A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business & Psychology*. Vol 27: 375-394
- Eubanks, S. (2006). *Millennials – Themes in Current Literature*. Executive Summary: Azusa Pasific University
- Freeney, Y & Fellenz, M.R. (2013). *Work engagement, Job Design and The Role of the Social Context at Work: Exploring Anteceents from A Relational Perspective*. *Human Relations*. Vol 0 (0): 1-19
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IMB SPSS 19. Semarang. Badan Penerbit Undip.
- Gichuhi, J.K & Mbithuka, J.M. (2018). Influence of *Work engagement* on Millennial Employees Retention Among Insurance Industry in Kenya/ *International Journal of Innovative Research and Development*. Vol 7 (2): 145-153
- Grant, A.M. & Parker, S.K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*. Vol 3 (1): 317-375.
- Grant, A.M., Fried, Y., Parker, S.K., & Frese, M. (2010). Introduction Putting Job Design in Context: Introduction to Special Issue. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 31: 145-157
- Halbesleben, J.R. (2011). Tha Consequences of Engagement: The Good, The Bad, and The Ugly. *Europan Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 20 (1): 68-73
- Hannus, Sonja. 2016. *Traits of the Millennial Generation: Motivation and Leadership*. Corporate Communication Master Thesis, Departement of Communication Aalto University School of Business.
- Hernaus, T & Vokic, N.P. (2014). Work Design for Different Generational Cohorts: Determining Common and Idiosyncratic Job Characteristics. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 27 (4): 615-641.

- Humphrey, S., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol 92 (5): 1332-1356.
- Krishnan, R., Ismail, S., Ismail, I., Muhammed, R.N., Muthusamy, G., & Kanchimalay, K. (2015). Employee Work engagement: Understanding the Role of Job Characteristics and Employee Characteristics. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. Vol 4 (10): 58-67
- Kicheva, T. (2017). *Management of Employees from Different Generations – Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals*. Economic Alternatives, 2017. Vol 1: 103-121
- Kim, B., Rhee, E., Ha, G., Jung, S.H., Cho, D., Lee, H.K., Lee, S.M. (2016). Cross Cultural Validation of the Career Growth Scale for Korean Employees. *Journal of Career Development*. Vol 43 (1): 26-36
- Kim, W., Kolb, J.A., & Kim, T. (2013). The Relationship Between Work engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*. Vol 12 (3): 248-276
- Lee, S.H., Shin, Y., & Baek, S.I. (2017). Task Characteristics and Work engagement: Exploring Effects of Role Ambiguity and ICT Presenteism. *Journal Sustainability*. Vol 9: 1855
- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., & Cho, D. (2016). Work engagement and Career: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*: 1-26
- Liu, J., He, X.W., Yu, J.M. (2017) The Relationship between Career Growth and Job Engagement among Young Employees: The Mediating Role of Normative Commitment and the Moderating Role of Organizational Justice. *Open Journal of Business and Management*, 5, 83-94
- Mohsin, F.H. (2015). The Linkage between Career Growth, Work engagement and Organizational Citizenship Behavior: An Insight. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 5 (5): 1-4
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Morgeson, F.P., Dierdorf, E.C., Hmurovic, J.L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 31: 351-360
- Neuman, W. Lawrence. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. PT. Indeks: Jakarta.
- Nursya'bani, Fira. (2016). *2020 Generasi Milenial akan dominasi Indonesia*. <https://www.republika.co.id/berita/gaya-hidup/trend/16/03/04/03hzva384-2020-generasi-milenial-akan-dominasi-indonesia>. Diunduh pada tanggal 21 September 2018 pukul 3:19 pm
- Ozcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*. Vol 10 (3): 99-107
- Panindya, Belfast (2017). *Menjadi Generasi Millennial yang Selalu Kreatif, Aktif, dan Inovatif*. <https://www.kompasiana.com/belfast/5a598c1dbde5754d8c498382/menjadi-generasi-millennial-yang-selalu-kreatif-aktif-dan-inovatif>. Diunduh pada 20 September 2018 pukul 4:44 pm
- Parker, S.K., Wall, T.D., & Cordery, J.L. (2001). Future Work Design Reserach and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol 74: 413-440
- Parry, E & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Value: A review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*. Vol 13:79-96.
- Pendergast, D. (2009). Generational Theory and Home Economics: Future Proofing the Profession. *Family and Consumer Science Research Journal*.
- Pertiwi, Putri. (2018). *Hanya 1 Dari 4 Karyawan Millennial Yang Loyal, Apa Yang Harus Perusahaan Lakukan?*. <https://integrity-indonesia.com/blog/2018/01/10/hanya-1-dari-4-karyawan-millennial-yang-loyal-apa-yang-mereka-cari-dari-perusahaan/2018-01-07/>. Diunduh pada tanggal 21 September 2018 pukul 10:30
- Priawan, Radit. 2017. Tahun 2020: *Generasi Millennial Akan Mengubah Indonesia?* <https://www.idntimes.com/business/economy/radit-pratama-priawan/tahun-2020-generasi-millennial-akan-mengubah-indonesia-cic2/full>. Diunduh pada tanggal 21 September 2018 pukul 3:26 pm
- Rana, S., Ardichvili, A., & Thachenko, O. (2014). A Theoretical Model of The Antecedents and Outcomes of Employee engagement: Dubin's Method. *Journal of Workplace Learning*. Vol 26 (3/4): 249-266.
- Rentz, K.C. (2015). Beyond the Generational Stereotypes: A Study of U.S Generation Y Employee in Context. *Business and Professional Communication Quarterly*. Vol 78 (2): 136-166.

- Schaufeli, W.B. (2013). *What is engagement?* In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The Measurement of *Work engagement* With a Short Questionnaire: A Cross National Study. *Educational and Psychological Measurement*. Vol 66 (4): 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M. Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. Vol 3: 71-92
- Shah, R. (2017). *Work engagement* Among Millennials. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*. Vol 4 (8): 276-286
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Soane, E. (2013). The Role of Employee Emngagement in The Relationship Between Job Design and Task Performance, Citizenship and Deviant Behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Sujarweni, V.W. (2014). SPSS untuk Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Tanner, L. (2010). *Who are the Millennials?*. Center for Operational Research & Analysis, Defence R&D: Canada
- Truxillo, D.M., Cadiz, D.M., Rineer, J.R., Zaniboni, S., Fraccaroli, F. (2012). A Lifespan Perspective on Job Design: Fitting the Job and the Worker to Promote Job Satisfaction, Engagement, and Performance. *Organizational psychology Review*. Vol 2 (4): 340-360.
- Weng, Q.D. & McElroy, J. (2012). Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment, and Turnover Intention. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 80: 256-265
- Weng, Q.D. (2018). Manual of the Organizational Career Growth Scale. University of Science and Technology of China. Research Gate Publish. <https://www.researchgate.net/publication/323118278>
- Weng, Q.D., McElroy, J.C., Morrow, P.C., & Liu, R. (2010). The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 77: 391-400