

Pengaruh *Work Design Characteristics*, *Career Growth*, dan *Psychological Capital* Terhadap *Work Engagement* Karyawan Generasi Milenial di PT. XYZ

Rahmatika Sari Amalia, Cholicul Hadi

Universitas Airlangga
email: rahmatikasariamalia@gmail.com

Abstrak

Artikel INFO

Diterima: 03 Mei 2019
Direvisi : 17 Juli 2019
Disetujui: 23 Juli 2019

DOI:
<http://dx.doi.org/10.24014/jp.v14i2.7029>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work design characteristics*, *career growth*, dan *psychological capital* terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial di PT.XYZ. Data penelitian ini diperoleh dari 91 karyawan generasi milenial yang ada di PT.XYZ. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *accidental sampling*. Penelitian ini menggunakan skala *Utrecht Work Engagement Scale* yang dikembangkan oleh *Schaufeli, dkk (2002)*, *Work Design Questionnaire* yang dikembangkan oleh *Morgeson & Humphrey (2006)*, *Career Growth Scale* yang dikembangkan oleh *Weng (2010)*, dan *Psychological Capital Questionnaire* yang dikembangkan oleh *Luthans, dkk (2007)*. Selanjutnya analisa data dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *work design characteristics* terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial di PT.XYZ, Selain itu juga terdapat pengaruh yang signifikan dari *psychological capital* terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial di PT.XYZ. Namun tidak ditemukan pengaruh *career growth* yang signifikan terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial di PT.XYZ.

Kata Kunci: *Work Design Characteristics, Career Growth, Psychological Capital, Work Engagement, Generasi Milenial.*

The Effect Of *Work Design Characteristics*, *Career Growth*, and *Psychological Capital* On The *Work Engagement* of Millennial Generation Employees at PT. XYZ

Abstract

This study aims to determine the effect of *work design characteristics*, *career growth*, and *psychological capital* on the *work engagement* of millennial generation employees at PT. XYZ. The research data was obtained from 91 millennial generation employees at PT. XYZ. The sampling technique used in this study was *accidental sampling*, this study used the *Utrecht Work Engagement Scale* developed by *Schaufeli, et.al (2002)*, *Work Design Questionnaire* developed by *Humphrey & Morgeson (2006)*, *Career Growth Scale* developed by *Weng (2010)*, and *Psychological Capital Questionnaire* developed by *Luthans, et.al (2007)*. Furthermore, data analysis is performed using the *Partial Least Square* method. The results of this study indicate that there is a significant effect of *work design characteristics* on the *work engagement* of millennial generation in PT. XYZ, in addition there is a significant effect of *psychological capital* on the *work engagement* of millennial generation employees at PT. XYZ. However, there was no effect of *career growth* on the *work engagement* of millennial generation employees at PT. XYZ.

Keywords: *Work Design Characteristics, Career Growth, Psychological Capital, Work Engagement, Millennial Generation.*

Pendahuluan

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). Penelitian *Park dan Gursoy (2012)* menemukan bahwa jika karyawan milenial kurang dapat menemukan makna dalam pekerjaannya, mereka lebih cenderung untuk meninggalkan organisasi. Namun,

ketika mereka menemukan bahwa pekerjaan mereka memuaskan dan bermakna, mereka akan sangat *engaged*. Bakker & Albrecht (2018) menyinggung bahwa perlu adanya penelitian mendatang mengenai *work engagement* pada kelompok demografis tertentu seperti pada generasi milenial. Hal ini dikarenakan jumlah generasi milenial saat ini menjadi lebih besar kehadirannya di tempat kerja (Nooraddini, dkk, 2016). Jumlah generasi milenial di Indonesia, 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, diprediksikan bahwa jumlah tenaga kerja generasi milenial akan mencapai puncaknya, yaitu sebesar 70% di tahun 2030 (Ali, 2016).

Berdasarkan hasil survei Dale Carnegie Indonesia tahun 2017 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*. Kurangnya *engagement* pada generasi milenial juga ditemukan di PT. XYZ. Pada tahun 2018 dilakukan pra-survei mengenai *engagement* pada karyawan milenial di PT. XYZ, hasilnya menunjukkan bahwa 43% karyawan *engaged* dan 57% karyawan pada kondisi *disengaged*. Data ini didukung dengan data *absenteeism*, *turnover*, dan keterlambatan yang dapat mengindikasikan *engagement* karyawan (Schaufeli, 2013; Soane, dkk, 2013; Park & Gursoy, 2012; Sohrabizadeh & Sayfour, 2014; Shantz, dkk 2013). Data *absenteeism* pada generasi milenial di PT. XYZ pada tahun 2016-2018 berada pada kisaran 5%-6% pertahun, tingkat *turnover* sekitar 5% dari tahun 2016-2018 dengan rincian 70% nya berasal dari kelompok generasi milenial, sedangkan data keterlambatan berjumlah 1168 kali selama tahun 2018.

Data-data tersebut mengindikasikan rendahnya *engagement* generasi milenial di PT. XYZ. Oleh karena itu penting untuk memperkuat *work engagement* dikalangan

karyawan generasi milenial. Tingginya *work engagement* pada karyawan generasi milenial diharapkan memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan. *Work engagement* dapat mempengaruhi peningkatan terhadap kreativitas, performansi kerja, OCB (*organizational citizenship behavior*), kepuasan pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta menurunkan tingkat *turnover* (Bakker & Demerouti, 2008; Halbesleben, 2011; Kim, dkk, 2012; Bakker & Albrecht, 2018; Park & Gursoy, 2012; Sohrabizadeh & Sayfour, 2014; Schaufeli, 2013). Sehingga *work engagement* ini tidak hanya berguna bagi individu, namun juga memiliki keuntungan kompetitif bagi organisasi (Bakker, dkk, 2008).

Schaufeli, dkk (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikan 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* dikarakteristikan dengan terkonsentrasi penuh dan sangat senang dengan pekerjaannya, dimana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Menurut Hernaus dan Vokic (2014) *prosentase disengagement* yang lebih tinggi pada generasi milenial, didorong oleh beberapa karakteristik-karakteristik khusus yang dimiliki oleh generasi milenial. Perbedaan generasi menyebabkan perbedaan yang signifikan terhadap nilai, sikap, preferensi, dan perilaku dari generasi milenial. Secara umum, generasi milenial memiliki ciri seperti *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 merasa termotivasi apabila mendapatkan *feedback* dan perhatian secara personal, adanya

mentoring dan *empowerment* terhadap diri mereka, komunikasi yang transparan dan terbuka dengan atasan, serta adanya motivasi ekstrinsik yang mendorong dalam bekerja. Selain itu, Tanner (2010) juga menyebutkan generasi milenial mengharapkan perusahaan menyediakan kompensasi yang adil, pengembangan profesional, dan lingkungan kerja yang positif. Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa *growth opportunity* dan *working environment* memiliki hubungan positif yang signifikan dalam meretensi generasi milenial (Gichuhi & Mbithuka, 2018).

Bakker dan Demerouti (2008) menjelaskan bahwa berdasarkan JD-R model terdapat dua pendorong utama *work engagement*, yaitu *job resource* dan *personal resource*. *Job resource* seperti *social support* dari rekan kerja dan supervisor, *feedback*, *skill variety*, dan otonomi, memulai proses motivasi yang mengarah pada *work engagement*, dan berdampak terhadap kinerja yang lebih tinggi. *Job resource* dan *personal resource* saling terkait, dimana *personal resource* dapat menjadi prediktor independen untuk *work engagement*. Sehingga karyawan yang memiliki optimisme, *self efficacy*, resiliensi, dan *self esteem* yang tinggi mampu memobilisasi *job resource* mereka, dan umumnya akan lebih *engaged* dengan pekerjaan mereka. Apabila merujuk pada karakteristik generasi milenial dan JD-R Model, maka dimungkinkan terdapat beberapa pendorong yang dapat mempengaruhi *work engagement* pada generasi milenial yaitu *work design* dan *career growth* sebagai *job resource*, dan *psychological capital* sebagai *personal resource*.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Hernaus dan Vokic (2014) menunjukkan bahwa perbedaan generasi berpengaruh terhadap perbedaan karakteristik pekerjaan, baik dalam hal karakteristik tugas maupun sosialnya, oleh karena itu *work design* harus disesuaikan dengan pekerjaan berdasarkan nilai dan preferensi generasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa rancangan pekerjaan (*work design*) secara positif mempengaruhi *work engagement*, khususnya melalui pengaruhnya terhadap

job resource (Bakker & Albrecht, 2018). Menurut Grant dan Parker, (2009) sebuah pekerjaan didesain untuk mengubah suatu struktur dan konten pekerjaan, dengan tujuan untuk meningkatkan hasil seperti motivasi, kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Ketika pekerjaan didesain dengan baik, orang yang bekerja akan merasa dihargai, serta kebanyakan menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik (Hackman, 1980).

Morgeson dan Humphrey (2006) mendefinisikan *work design characteristics* sebagai atribut-atribut dari tugas, pekerjaan, dan lingkungan sosial dan organisasi, yang terdiri dari 3 kategori mayor yakni; *motivational*, *social*, dan *contextual*. *Motivational characteristics* merupakan karakteristik pekerjaan yang akan membuat pekerjaan lebih diperkaya yang terdiri dari karakteristik pekerjaan yang mencerminkan tugas (*task characteristics*) dan persyaratan pengetahuan pekerjaan (*knowledge characteristics*). *Social characteristics* merefleksikan bahwa pekerjaan dilakukan dalam lingkungan sosial yang lebih luas. Sedangkan *contextual characteristics* mencerminkan konteks dimana pekerjaan dilakukan, termasuk konteks fisik dan lingkungan. *Motivational characteristics* terdiri dari *task* dan *knowledge characteristics*. Dimensi *task characteristics* terdiri dari subdimensi *autonomy*, *task variety*, *task significance*, *task identity*, dan *feedback from the job*. *Knowledge characteristics* terdiri dari *job complexity*, *information processing*, *problem solving*, *skill variety*, dan *specialization*. Dimensi *social characteristics* terdiri dari subdimensi *social support*, *interdependence*, *interaction outside organization*, dan *feedback from others*. Dimensi *work context* terdiri dari subdimensi *ergonomics*, *physical demands*, *work condition*, dan *equipment use*.

Humphrey, dkk (2007 dalam Krishnan, dkk, 2015 dan Christian, dkk, 2011) menyatakan bahwa perlu adanya model *job characteristics* yang lebih luas, selain *motivational characteristics*, dengan mengintegrasikan *social* dan *work context characteristics* akan memberikan hasil yang lebih luas. *Social characteristics* dan *work context characteristics* memberikan penjelasan

yang lebih bervariasi dalam perilaku dan sikap yang ditunjukkan oleh seseorang, seperti *absenteeism* dan *turnover intentions*. Krishnan, dkk (2015) menjelaskan bahwa *work design characteristics* memberikan pengaruh terhadap *work engagement*. Apabila atasan memberikan pekerjaan dengan disertai motivasi dan dukungan sosial (*motivational dan social characteristics*) terhadap karyawan, karyawan akan menjadi lebih *engaged* dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, *work design characteristics* menjadi sangat penting untuk ditelaah terkait pengaruhnya terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di PT. XYZ.

Selain *work design* sebagai *job resource*, yang dapat dikaji sebagai *job resource* pada generasi milenial adalah terkait dengan *career growth*. Mohsin (2015) menyatakan jika didasarkan pada JD-R model, *career growth* 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. Rana, dkk (2014) juga menyebutkan bahwa faktor lain yang mempengaruhi *engagement* adalah terkait praktik pengembangan sumber daya manusia salah satunya adalah pengembangan karir.

Menurut Weng (2018) *career growth* 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.

Menurut penjelasan Bai & Liu (2018) karyawan-karyawan generasi baru sangat memperhatikan mengenai pengembangan karir personal dan bersemangat untuk memiliki peluang pelatihan untuk mengembangkan dan menyempurnakan diri mereka. Ozcelik (2015) juga 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). Oleh karena itu *career growth* juga turut dipertimbangkan sebagai *job resource* yang mampu memprediksi *work engagement* pada generasi milenial.

Selain *job resource*, *personal resource* seperti *psychological capital* diprediksikan dapat mempengaruhi *work engagement* pada generasi milenial. Bakker, dkk (2011) bahwa karyawan yang *engaged* memiliki *psychological capital* yang membantu mereka mengendalikan dan berdampak pada lingkungan kerja dengan sukses. Luthans, (2011) mendefinisikan *psychological capital* sebagai kapasitas psikologis positif yang terdiri dari empat kriteria, yakni *self efficacy*, optimisme, *hope*, dan resiliensi. *Self efficacy* mengacu pada keyakinan seseorang (atau kepercayaan diri) tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan untuk dapat berhasil menjalankan tugas tertentu dalam konteks tertentu. *Optimisme* dimaknai sebagai kekuatan untuk berpikir secara positif, mengharapkan suatu hasil yang positif, serta memotivasi. *Hope* (harapan) merupakan keadaan motivasi positif yang didasarkan pada rasa sukses yang diturunkan secara interaktif dari energi yang diarahkan pada tujuan dan perencanaan untuk memenuhi tujuan

tersebut. Sedangkan *resiliency* dimaknai sebagai kapasitas untuk bangkit atau bangkit kembali dari kesulitan, konflik, kegagalan atau bahkan peristiwa positif, kemajuan dan peningkatan tanggung jawab.

Sweet & Swayze (2017) menemukan bahwa generasi milenial memiliki tingkat *psychological capital* yang lebih rendah jika dibandingkan dengan generasi lain. Grover, dkk (2018) menunjukkan bahwa tingkat *psychological capital* berpengaruh positif terhadap bagaimana individu mempersepsikan pekerjaan, *psychological capital* secara langsung mempengaruhi persepsi terhadap *job resource*, *job demand*, dan tingkat *work engagement*. Karyawan yang memiliki *psychological capital* yang tinggi akan merasa energik dan berdedikasi serta tenggelam dalam pekerjaan mereka. *Self efficacy*, harapan (*hope*), optimisme, dan resiliensi (ketahanan) memberikan kontribusi yang signifikan terhadap *work engagement*, karena kehadiran *personal resources* tersebut memungkinkan karyawan untuk menjadi *engaged* dalam pekerjaan mereka (Karatepe & Karadas, 2015). Bakker, dkk (2011) menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki *psychological capital*, yang mampu untuk menciptakan *resources* mereka sendiri, dan akhirnya dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan pemaparan diatas hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

1. Terdapat pengaruh *work design characteristics* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di PT.XYZ.
2. Terdapat pengaruh *career growth* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di PT.XYZ.
3. Terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di PT.XYZ.

Metode

Subjek

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan generasi milenial yang ada di PT. XYZ dengan periode kelahiran antara tahun 1981-2000. Sampel merupakan sebagian dari

populasi yang menggambarkan sifat populasi penelitian, oleh karenanya pengambilan sampel harus merepresentasikan populasi penelitian agar dapat menghasilkan generalisasi yang akurat (Neuman, 2003). Penelitian ini menggunakan pendekatan *non-probability sampling* dengan teknik *accidental sampling*. Pada penelitian ini, penulis menggunakan sampel penelitian sebesar 91 orang (lihat Tabel 1). Jumlah tersebut didapatkan dari tabel penentuan ukuran sampel milik Isaac dan Michael yang menjelaskan bahwa dengan jumlah total populasi sebanyak 120 orang dan dengan taraf kesalahan sebesar 5% maka jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 89 orang.

Tabel 1 .Gambaran Demografis Responden

No.	Kategori	Jumlah	Prosen-tase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	70	77%
	Perempuan	21	23%
2.	Tingkat Pendidikan		
	SMA/SMK Sederajat	35	38%
	Diploma	13	14%
	Sarjana	43	47%
4.	Lama bekerja		
	1-2 tahun	25	27%
	2-5 tahun	30	33%
	>5 tahun	36	40%
5.	Level Jabatan		
	Manager	1	1%
	Supervisor	14	15%
	Staff	76	84%
6.	Status Kepegawaian		
	Permanen	41	45%
	<i>Direct Contract</i>	30	33%
	<i>Outsourcing</i>	20	22%

Pengukuran

Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik survei. Pada penelitian survei, proses pengumpulan data dilakukan dengan

menggunakan kuesioner (Singarimbun & Effendi, 2008). Alat ukur atau kuesioner yang digunakan terdiri dari empat skala, dimana Ssemua aitem pada masing-masing alat ukur menggunakan skala Likert 5 poin, di mana 1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju. Validitas masing-masing alat ukur yang digunakan adalah dengan *content validity* melalui *judgement expertise*. Sedangkan reliabilitas dihitung untuk masing-masing dimensi dalam setiap alat ukur.

Pengukuran terhadap variabel *work engagement* dilakukan dengan menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* milik Schaufeli, dkk (2002). Jumlah aitem yang ada pada skala ini sebanyak 17 aitem yang terdiri dari dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Masing-masing reliabilitasnya adalah 0.889, 0.928, dan 0.796. Pengukuran terhadap variabel *career growth* dilakukan dengan menggunakan *career growth scale* (Weng, 2010). *Career growth scale* terdiri dari 15 aitem yang terdiri dari dimensi *career goal progress*, *professional ability development*, *promotion speed*, dan *remuneration growth*. Masing-masing dimensi memiliki nilai reliabilitas sebesar 0.945, 0.952, 0.678, dan 0.723. Sedangkan pengukuran terhadap variabel *psychological capital* dilakukan dengan menggunakan *psychological capital scale* (Luthans, dkk, 2007). *Psychological Capital Scale* terdiri dari 24 aitem yang terdiri dari dimensi *self efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *ressiliency*. Masing-masing dimensi memiliki nilai reliabilitas sebesar 0.481, 0.718, 0.864, dan 0.819.

Pengukuran *work design characteristics* menggunakan *Work Design Questionnaire* (Morgeson & Humphrey, 2006) dengan 77 aitem. Skala ini terdiri dari *task characteristics*, *knowledge characteristics*, *social characteristics*, dan *work context*. *Task characteristics* terdiri dari dimensi *autonomy* (*work scheduling autonomy* $\alpha = 0.942$, *decision making autonomy* $\alpha = 0.933$, dan *work methods autonomy* $\alpha = 0.583$), *task variety* $\alpha = 0.874$, *significance* $\alpha = 0.927$, *task identity* $\alpha = 0.906$, dan *feedback from job* $\alpha = 0.820$. *Knowledge characteristics* terdiri dari dimensi *job complexity* $\alpha = 0.807$,

information processing $\alpha = 0.703$, *problem solving* $\alpha = 0.846$, *skill variety* $\alpha = 0.924$, dan *specialization* $\alpha = 0.860$. *Social characteristics* terdiri dari dimensi *social support* $\alpha = 0.848$, *interdependence (initiated interdependence)* $\alpha = 0.611$ dan *received interdependence* $\alpha = 0.811$), *interaction outside organization* $\alpha = 0.967$, dan *feedback from others* $\alpha = 0.851$. *Work context* terdiri dari dimensi *ergonomis* $\alpha = 0.634$, *physical demands* $\alpha = 0.837$, *work condition* $\alpha = 0.847$, dan *equipment use* $\alpha = 0.822$.

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)* dengan *software Smart PLS*. Pemilihan PLS sebagai metode analisis adalah penelitian ini bersifat prediktif dan PLS memiliki tujuan untuk memprediksi dan data tidak harus berdistribusi normal, serta mampu menganalisis bentuk indikator baik reflektif maupun formatif (Ghozali, 2014). Selain itu, metode PLS ini juga mempunyai kelebihan dibandingkan dengan regresi berganda dalam mengatasi multikolinearitas data dengan variabel prediktor yang banyak (Abdi, 2003 dalam Astuti, 2014). Bentuk indikator dalam penelitian ini adalah reflektif yaitu model yang mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator atau dalam arti arah hubungan kausalitas dari konstruk ke arah indikator (Ghozali, 2014). Terdapat dua model dalam analisis PLS untuk bentuk indikator reflektif yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural).

Hasil

Hasil Analisis Data Deskriptif

Tabel 2 Hasil Analisis Data Deskriptif

Variabel	Total Aitem	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Mean	SD
<i>Work engagement</i>	17	50	79	63.428	6.70
<i>Work design</i>	77	227	341	269.40	23.644
<i>Career growth</i>	15	31	72	50.747	8.467
<i>Psychological capital</i>	24	70	109	87.263	8.541

Convergent Validity

Convergent validity berhubungan dengan prinsip pengukuran bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Latan dan Ghozali, 2012). Uji validitas konvergen dengan indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *loading factor*, menurut Chin (1998, dalam Ghozali, 2011) nilai *loading* 0.5 sampai dengan 0.6 masih dapat dipertahankan. Nilai *loading* ini juga dapat dilihat dengan mempertimbangkan *average variance extracted (AVE)*, untuk mengetahui nilai yang menunjukkan besarnya varian indikator yang terkandung dalam variabel. Nilai AVE yang disarankan adalah lebih besar dari 0.5, namun nilai AVE 0.3 masih dapat diterima jika nilai *composite reliability* lebih dari 0.6 (Fornell, dalam Sultana, dkk, 2018). Namun, berdasarkan nilai yang diperoleh penghitungan AVE dan *composite reliability*, masih terdapat dimensi dan variabel yang memiliki nilai AVE dibawah 0.3 dengan *composite reliability* masih dibawah 0.6. Oleh karena itu, penulis selanjutnya melakukan analisis validitas konvergen melalui nilai *loading factor*. Berdasarkan hasil penghitungan, menunjukkan bahwa seluruh aitem indikator telah memenuhi syarat *convergent validity*, dengan pembulatan nilai *factor loading* minimal sebesar 0.5. Hal ini didukung pula dengan *composite reliability* pada seluruh indikator yang berada diatas nilai 0.7. Sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh dimensi dalam penelitian ini memenuhi syarat *convergent validity* atau dikatakan valid.

Discriminant Validity

Discriminant Validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur (*manifest variable*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi (Latan dan Ghozali, 2012). Cara untuk menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus >0.70 (Latan dan Ghozali, 2012). Cara lain yang dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Validitas diskriminan

yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk yang lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model (Latan dan Ghozali, 2012). Pada penelitian ini, penulis menguji validitas diskriminan dengan membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Hasil penghitungan menunjukkan masing-masing konstruk memiliki nilai yang lebih besar bila dibandingkan dengan nilai antar konstruk dalam model. Sehingga berdasarkan uji validitas diskriminan dapat dikatakan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian terakhir dalam *outer model* yang digunakan untuk menguji konsistensi dan ketepatan instrumen penelitian dalam mengukur konstruk dengan menggunakan nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Sebagaimana yang dikatakan oleh Chin (1998, dalam Ghozali, 2011) bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* menunjukkan sejauh mana instrumen bisa diandalkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* menguji nilai reliabilitas instrumen pada suatu variabel. Suatu variabel dikatakan memenuhi uji reliabilitas jika memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* lebih besar dari 0.7, dan nilai *cronbach alpha* dapat dipertimbangkan jika berada diantara 0.4-0.7. Berdasarkan penghitungan menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0.70 dan nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini masih tergolong reliabel.

Evaluasi Model Struktural

Pengujian terhadap model struktural dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Nilai *R-Square* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen, apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Uji kedua dapat dilakukan dengan cara melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T-statistik

atau *p-value* (Ghozali, 2011). Suatu variabel dikatakan berhubungan positif ketika nilai koefisien parameternya positif, dan dikatakan berhubungan signifikan ketika nilai T-statistik >1.96 dan nilai *p-value* <0.05.

Berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa model hubungan *work design* (X1), *career growth* (X2), dan *psychological capital* (X3) dapat menjelaskan keragaman variabel *work engagement* (Y) dengan memberikan nilai *R-Square* sebesar 0.433. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa *work design*, *career growth*, dan *psychological capital* memberikan kontribusi dalam taraf yang moderat, yakni sebesar 45.4%. Sedangkan 54.6% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian signifikansi digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan apabila nilai T-statistik ≥ T-tabel (1.96) maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi hipotesa dapat diketahui melalui tabel berikut:

Tabel 3 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STD-EV)	T Statistics (O/STD-EV)	P Values
<i>Work Design</i> -> <i>Work Engagement</i>	0.370	0.369	0.139	2.656	0.008
<i>Career Growth</i> -> <i>Work Engagement</i>	0.085	0.088	0.124	0.689	0.491
<i>Psychological Capital</i> -> <i>Work Engagement</i>	0.324	0.333	0.132	2.443	0.015

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa *work design* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *work engagement*, hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai T-statistik 2.656, yang berarti lebih besar dari T-tabel 1.96, selain itu nilai *p-value* sebesar 0.015 masih berada dibawah 0.05. Sehingga

H1 yang berbunyi “Terdapat pengaruh antara *work design* dengan *work engagement* pada karyawan generasi milenial di PT.XYZ” dapat dinyatakan **diterima**.

Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan bahwa *career growth* mempengaruhi *work engagement* secara signifikan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai *p-value* sebesar 0.491, yang berarti lebih besar dari 0.05. Sehingga H2 yang berbunyi “Terdapat pengaruh antara *career growth* dan *work engagement* karyawan generasi milenial di PT.XYZ” dinyatakan **ditolak**.

Hasil uji terhadap hubungan antara *psychological capital* terhadap *work engagement* menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki pengaruh yang positif secara signifikan dengan *work engagement*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai T-statistik yang lebih besar dari 1.96, yakni sebesar 2.433 dan *p-value* sebesar 0.015 yang berarti lebih kecil dari 0.05, Sehingga H3 yang berbunyi “Terdapat pengaruh antara *psychological capital* dan *work engagement* karyawan generasi milenial di PT. XYZ” dapat dinyatakan **diterima**.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh *work design* terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial di PT.XYZ. 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*, *social characteristics*, dan *work context*. 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*, *feedback*, *social support*, *physical demand*, dan *work condition* berhubungan dengan *work engagement* karyawan dan perilaku kerja lain seperti kepuasan kerja, OCB, dan keterlibatan kerja, 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.

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), namun hasil dari penelitian ini menunjukkan masih 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). Sedangkan *physical demand* dan *work condition* berhubungan negatif dengan *engagement*. Lingkungan kerja yang penuh dengan *stressful* akan membuat seseorang tidak nyaman dan merasakan pengalaman yang negatif dalam pekerjaannya (Campion, 1988; Humphrey, 1988 dalam Christian, dkk, 2011). Sebaliknya lingkungan kerja yang nyaman memungkinkan seseorang akan *engaged* (Christian, dkk, 2011).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Jika penelitian sebelumnya menemukan bahwa *career growth* memiliki efek positif yang signifikan pada *engagement* (Liu, dkk, 2017) dan Savickas (2011 dalam Biswakarma, 2016) menjelaskan bahwa karyawan dari generasi muda cenderung memberikan penekanan terhadap *career growth*, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *career growth* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di PT. XYZ. 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.

Namun penemuan dan pernyataan diatas tidak berlaku di PT.XYZ. Perbedaan hasil ini dimungkinkan karena faktor perbedaan karakteristik subjek penelitian, dimana generasi milenial pada penelitian ini lebih banyak menduduki posisi *staff* dan berstatus kontrak. Hal ini yang dapat menjadi alasan, meskipun sebagian besar karyawan merupakan karyawan dari generasi milenial, menunjukkan tidak ada pengaruhnya pertumbuhan karir terhadap *work engagement* karyawan.

Berdasarkan kondisi lapangan yang diketahui oleh penulis, sebagian besar

karyawan merupakan karyawan kontrak dan *outsourcing*, dimana pada prakteknya mereka adalah karyawan yang berulang kali digunakan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung tidak mencari tujuan karir maupun kecepatan promosi yang merupakan bagian dari konstruk *career growth*, namun dimungkinkan karyawan hanya mencari pekerja yang menjamin mereka dapat bekerja terus menerus. Meskipun tidak ada harapan untuk berkarir dan menjadi pegawai tetap. Sehingga *engagement* ini tidak dapat dikaitkan dengan pertumbuhan karir bagi karyawan generasi milenial di PT.XYZ. Agar karyawan dapat dipanggil kembali sebagai karyawan, setiap pekerja kontrak berusaha untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Meskipun tidak ada jaminan terkait dengan pertumbuhan karir mereka di PT.XYZ.

Terkait dengan hasil penelitian ini, perlu dilakukan konfirmasi melalui penelitian lanjutan, mengenai pengaruh *employment status* terhadap persepsi *career growth* dan *work engagement* karyawan. Khususnya di PT.XYZ yang menunjukkan hasil yang sangat berbeda dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di PT.XYZ. Hasil penelitian ini memperkuat teori sebelumnya yang menyatakan *self-efficacy*, harga diri berbasis organisasi (*organizational based self esteem*), dan optimisme memberikan kontribusi unik untuk menjelaskan perbedaan dalam keterlibatan kerja dari waktu ke waktu (Bakker & Demerouti, 2008). Resiliensi, *self efficacy* dan optimisme berkontribusi pada *work engagement*, dan mampu menjelaskan perbedaan unik dalam skor *engagement* (Bakker & Demerouti, 2008).

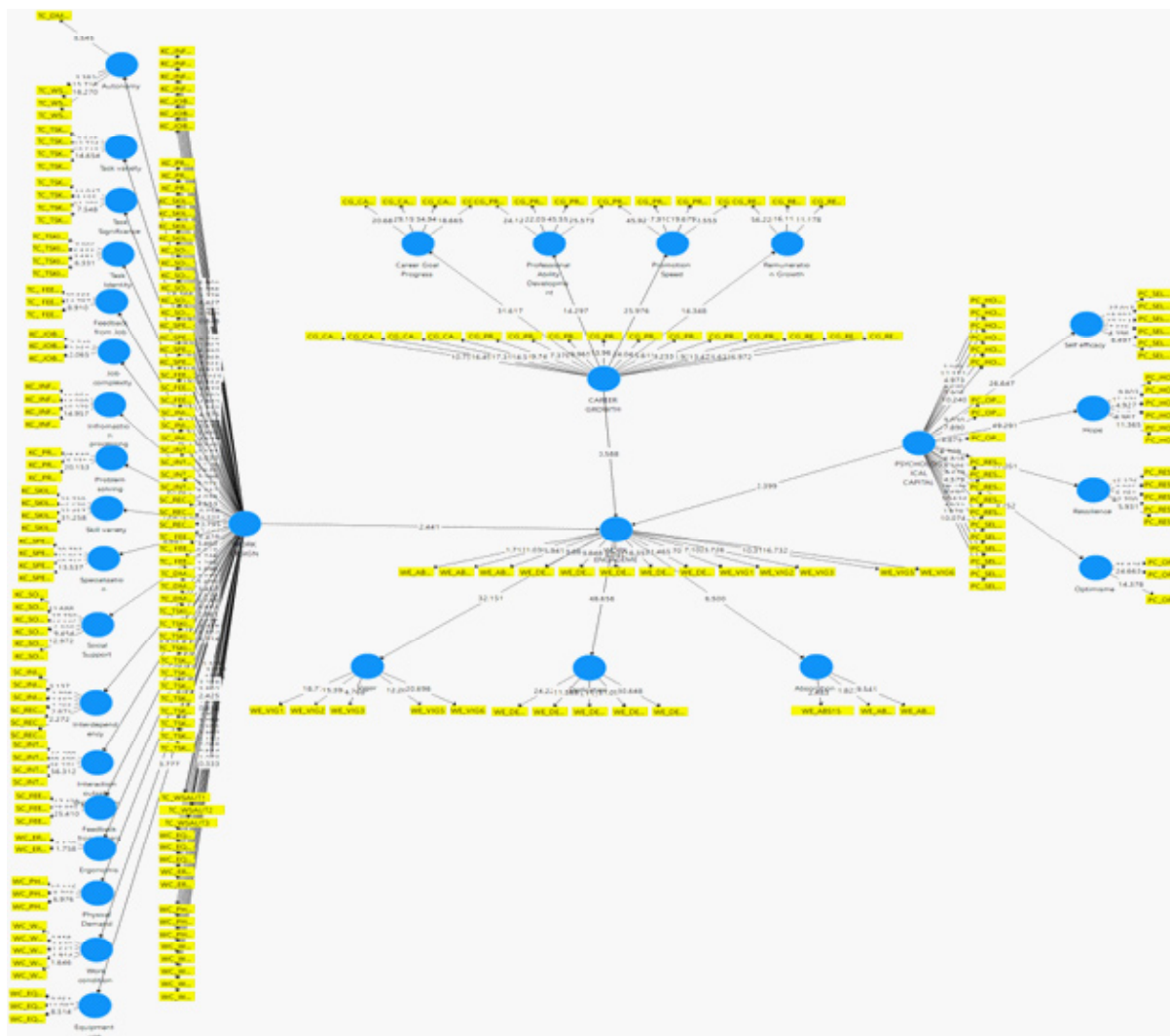
Berdasarkan penelitian sebelumnya diketahui bahwa generasi milenial memiliki dinamika *psychological capital* yang sedikit berbeda dibandingkan dengan generasi lain, dimana diketahui bahwa *self efficacy* dan *resiliency* dari generasi ini lebih rendah dibandingkan dari generasi-generasi sebelumnya (Staples, 2014). Hal ini yang

mungkin menjadi penyebab kebanyakan *work engagement* generasi milenial lebih rendah dibandingkan dengan generasi lainnya (Park & Gursoy, 2012).

Rendahnya *psychological capital* pada karyawan generasi milenial yang cenderung lebih rendah dari pada generasi lain, dimungkinkan karena beberapa faktor. Salah satunya adalah dikarenakan generasi ini lebih banyak lahir dan bertumbuh dalam sebuah era yang relatif damai, hanya mengetahui sedikit konflik dunia, relatif makmur, dan terjadi ledakan ekonomi yang tinggi (Howe & Strauss, 2003 dalam Eubanks, 2006). Tanner (2010) juga menjelaskan bahwa generasi milenial dibentuk oleh meledaknya teknologi dan media, tumbuh dalam multikulturalisme yang lebih beragam, dan struktur keluarga yang bervariasi, selain itu generasi ini lebih makmur daripada generasi-generasi sebelumnya. Hal ini dimungkinkan sebagai salah satu faktor yang menjadikan *psychological capital* generasi milenial dan *work engagement*nya cenderung lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya.

Oleh karena itu, membangun karakter karyawan Gen Y yang didasarkan pada sumber-sumber dalam bentuk (*psychological capital*) PsyCap, akan selaras dengan pengembangan *work engagement* karyawan. Karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi percaya akan kemampuan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas mereka. *Hope* dan *optimisme* juga akan membuat karyawan memiliki harapan yang tinggi mengenai apa yang mereka lakukan dan apa yang mereka capai. Mereka tidak akan mudah jatuh saat menghadapi tantangan jika mereka memiliki resiliensi. Oleh karena itu keberadaan sumber daya ini dapat membantu Gen Y membangun karakter yang dibutuhkan untuk menjadi lebih *engaged* dalam pekerjaan mereka (Sutrisno & Parahyanti, 2017). Sebagaimana yang dijelaskan oleh Luthans, dkk (2006) bahwa melalui pemberian intervensi terhadap *psychological capital* menunjukkan dampak terhadap keuangan dan pengembalian investasi yang sangat tinggi dari konstruk yang muncul, karena hal ini menunjukkan hubungan yang positif

terhadap sikap dan perilaku kerja (Youssef & Luthans, 2011; Youssef, dkk, 2013), seperti *work engagement*.



Gambar 1. Mekanisme Penerapan Konselor Sebaya di Sekolah

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh *work design*, *career growth*, dan *psychological capital* terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial di PT.XYZ, penulis dapat menyimpulkan bahwa *work design*, *career growth*, dan *psychological capital* secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap *work engagement* pada generasi milenial di PT. XYZ dengan nilai variansi sebesar 45.4%. Namun dalam penelitian ini ditemukan bahwa variabel yang paling berperan dalam mempengaruhi *work engagement* pada karyawan generasi milenial di PT.XYZ adalah *work design characteristics* dan *psychological capital*.

Penemuan pengaruh *career growth* terhadap *work engagement* yang tidak signifikan diduga disebabkan oleh karakteristik populasi atau subjek yang sebagian besar merupakan karyawan yang diangkat melalui sistem kontrak dan *outsourcing*, dan karyawan akan dipekerjakan kembali sebagai karyawan baru dengan menggunakan kontrak terbaru setelah melalui masa *off* kerja selama satu bulan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan kurang memiliki perhatian terkait pertumbuhan karirnya di PT.XYZ. Sehingga pertumbuhan karir tidak menjadi faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di PT.XYZ.

Melalui hasil penelitian ini perusa-

haan 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.

Daftar Pustaka

- Astuti, A.D. (2014). *Partial Least Square dan Principal Component Regression (PCR) untuk Regresi Linear dengan Multikolinearitas pada Kasus Indeks Pembangunan Manusia di Kabupaten Gunung Kidul*. Skripsi. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Negeri Yogyakarta.
- 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*, 6: 300-317.
- Bakker, A.B & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends. *Career Development International*, 23 (1): 4-11
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Journal of Career Development International*, 13 (3): 209-223
- Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4): 265-269
- Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4): 265-269
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M. P. (2011). Key Question regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 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, Health & Organisations*, 22 (3): 187-200.
- Biswakarma, G. (2016). Organizational Career Growth and Employee' Turnover Intentions: An Empirical Evidence from Nepalese Private Commercial Banks. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3 (2): 10-26
- Chawla, D., Dokadia, A., & Rai, S. (2017). Multigenerational Differences in Career Preferences, reward Preferences and Work Engagement Among Indian Employee. *Global Business Review*, 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. *Psychology*, 64(1), 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*, 27: 375-394
- Eubanks, S. (2006). *Millennials – Themes in Current Literature*. Executive Summary: Azusa Pacific University
- 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*, 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*, 3 (1): 317-375.
- Grover, S.L., Teo, S.T.T., Pick, D., Roche, M., Newton, C.J. (2018). Psychological Capital as Personal resource in the JD-R Model. *Personnel Review*, 47(4), 968-984 <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0213>
- Halbesleben, J.R. (2011). The Consequences of Engagement: The Good, The Bad,

- and The Ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 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*. 27 (4): 615-641.
- Howe, N & Strauss, W. (2003). *Millennials Go To College*. www.lifecourse.com <https://www.dalecarnegie.id/media-coverage/hanya-25-persen-millennials-yang-setia-kepada-perusahaan/>
- 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.
- Karatepe, O.M & Karadas, G. (2015). Do Psychological Capital and Work Engagement Foster Frontline Employee Satisfaction? A Study in Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospital Management*. 27 (6): 1-47
- 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*. 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*. 12 (3): 248-276
- 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
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Twelfth Edition*. McGraw-Hill: New York, America.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., & Combs, G.M. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*. 27: 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541-572
- Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*. 47 (1): 45-50
- Mohsin, F.H. (2015). The Linkage between Career Growth, Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior: An Insight. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 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*. 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/o3hzva384-2020-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
- Park, J & Gursoy, D. (2012). Generation Effect on the Relationship between Work Engagement, Satisfaction, and Turnover Intention among US Hotel Employees. *International Journal of Hospital Management*. Vol 31: 1195-1202.
- Parry, E & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Value: A review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*. 13:79-96.
- Pendergast, D. (2009). Generational Theory and Home Economics: Future Proofing the Profession. *Family and Consumer Science Research Journal*.
- 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-c1c2/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*. 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*. 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*. 3: 71-92
- 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>
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gateni, M. (2013). The Association of Meaningfulness, Well-being, and Engagement with Absenteeism: A Moderated Mediation Model. *Human Resource Management*. 52 (3): 441-456
- Staples, H. (2014). *The Generational Divide: Generational Differences in Psychological Capital*. Dissertation Doctor of Philosophy: University of The Incarnate Word.
- Sultana, U. S., Darun, M. R & You, L. (2018). Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress. *Indian Journal of*

- Science and Technology*, 11 (5), 1-13.
- Sutrisno, M.B., & Parahyanti, E. (2107). The Impact of Psychological Capital and Work Meaningfulness on Work Engagement in Generation Y. *Advances in Social Sciences, Education and Humanities research*. Vol 139: 53-58
- Sweet, J. & Swayze, S. (2017). The Multi-Generational Nursing Workforce: Analysis of Pasychological by Generation and Shift. *Journal of Organizational Psychology*. 17 (4): 20-28
- Tanner, L. (2010). *Who are the Millennials?*. Center for Operational Research & Analysis, Defence R&D: Canada
- 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*. 77: 391-400
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2011). Psychological Capital: Meeting, Findings, and Future Directions. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*: Oxford Handbooks Online. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0002
- Youssef, C.M., Morgan, & Luthans, F. (2013). Psychological Capital Theory: Toward A Positive Holistic Model. *Advances in Positive Organizational Psychology*. 1: 145-166