

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN *WORK*
ENGAGEMENT KARYAWAN GENERASI Y PT. NASMOCO
KANTOR CABANG GOMBEL SEMARANG**

**Tiara Herindita Prastanti
15010115120055**

**Fakultas Psikologi
Universitas Diponegoro**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan *work engagement* karyawan generasi Y PT. Nasmoco Kantor Cabang Gombel Semarang. Generasi Y adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1982-2000 (Howe & Straus, 2000). *Work engagement* adalah derajat psikologis yang sangat kuat dengan melibatkan kognitif, afektif, dan perilaku kerja yang maksimal. Budaya organisasi adalah penilaian karyawan terhadap aturan, norma-norma, nilai-nilai organisasi yang dijadikan sebagai pedoman berperilaku kerja yang bersifat mengikat, untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Nasmoco Kantor Cabang Gombel Semarang sebanyak 56 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Alat ukur yang digunakan yaitu Skala Budaya Organisasi (28 aitem valid; $\alpha= 0,936$) dan Skala *Work Engagement* dengan memodifikasi aitem Skala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (25 aitem valid; $\alpha= 0,908$). Hasil analisis data diuji dengan menggunakan uji *Spearman Rank* dengan menghasilkan koefisien korelasi ($r_{xy}= 0,592$) dengan $p= 0,000$ ($p<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dengan *work engagement*. Semakin positif penilaian karyawan terhadap budaya organisasi, maka semakin tinggi *work engagement*, begitu pula sebaliknya.

Kata kunci : Budaya Organisasi, *Work Engagement*, Karyawan, Generasi Y

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era pesatnya perkembangan di berbagai sektor pembangunan, persaingan di dunia industri dan bisnis semakin kompetitif. Menurut pernyataan PT Astra International Tbk – Toyota Astra, tantangan bisnis ada di struktur penjualan untuk porsi kendaraan berbiaya rendah yang semakin besar sejak ada inisiasi program “*low cost green car (LCGC)*” (dikutip dari cnnindonesia.com, 2019). Tidak hanya itu, kondisi lain yang menjadi tantangan PT Astra International – Toyota Astra dalam menjual produk adalah permintaan pasar yang melemah di tahun 2019 ini, persaingan yang semakin ketat di pasar mobil, serta penurunan harga komoditas (dikutip dari tribunnews.com). Hal tersebut mempengaruhi keberjalanan bisnis PT. Nasmoco Kantor Cabang Gombel Semarang. PT. Nasmoco Kantor Cabang Gombel Semarang adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pemasaran, penyediaan suku cadang, dan pemeliharaan (servis) kendaraan roda empat dari merk Toyota. Selain hadirnya pesaing yang semakin banyak, persaingan harga juga menjadi tantangan bagi PT. Nasmoco, karena saat ini banyak pesaing yang memasarkan unit dari merk lain dengan harga yang lebih murah.

Tantangan besar yang dihadapi oleh para pelaku bisnis adalah Revolusi Industri 4.0. Revolusi Industri atau Industri 4.0 ini lahir di Jerman pada tahun 2011 dalam *Hannover Fair* (Kagermann dkk, 2011). Kemudian Industri 4.0

berkembang di berbagai negara dengan istilah yang berbeda. Revolusi Industri 4.0 adalah perubahan pada sektor industri di dunia yang dipengaruhi oleh berkembangnya teknologi serta internet. Pada dasarnya, Revolusi Industri 4.0 memiliki tujuan agar negara bisa bersaing dengan perubahan jaman yang semakin maju dalam bidang teknologi, informasi, produksi, dan promosi. Segala aktivitas dilakukan secara otomatis dan digitalisasi.

Presiden Republik Indonesia mengungkapkan bahwa Pemerintah Indonesia telah mengelompokkan lima sektor industri yang akan menjadi fokus dalam implementasi Revolusi Industri 4.0 yaitu makanan, minuman, tekstil, otomotif, elektronik, dan kimia (dikutip dari laman Kompas.com). Lima sektor industri tersebut akan menjadi penyokong utama atau tulang punggung guna meningkatkan daya saing di dunia industri. Kompetensi SDM yang dimiliki menyediakan sarana pengembangan dan pembaharuan. Adanya Revolusi Industri 4.0 menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kuantitas dan kualitas baik produk maupun SDM yang dimiliki.

SDM yang berkualitas adalah individu yang memiliki kompetensi seperti berikut: 1) kemampuan *problem solving* yang baik, 2) berpikir kritis, kreatif dan inovatif, 3) mampu bekerja sama dengan baik dan kooperatif, 4) memiliki kecerdasan emosional yang bagus, 5) mampu berkomunikasi dengan baik, 6) mampu berinteraksi secara positif satu sama lain, 7) Harus mampu menilai dan mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, 8) berorientasi pada layanan (mengutamakan kualitas layanan yang diberikan), 9) memiliki kemampuan negosiasi, 10) memiliki fleksibilitas kognitif (Astutik, 2016; dikutip dari

id.techinasia.com). Dengan kompetensi di atas, maka akan sangat membantu PT. Nasmoco Kantor Cabang Gombel Semarang dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan produktivitas yang maksimal bahkan melampaui target penjualan.

Saat ini, dunia kerja semakin beragam dengan SDM yang berasal dari generasi yang berbeda, yaitu generasi *baby boomers*, generasi X, dan generasi Y. *Baby boomers* adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1943-1960, generasi X adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1961-1981, dan generasi Y adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1982-2000 (Howe & Straus, 2000). Generasi Y adalah generasi yang tumbuh pada era *internet booming* (Lyons, dalam Putra, 2016). Generasi ini mahir dalam mengakses informasi dengan cepat, memiliki pengetahuan yang lebih luas, dan memiliki kemampuan multitasking yang tinggi (Tay, dalam Azizah & Ratnaningsih, 2018).

Perbedaan usia dan generasi di dalam suatu organisasi adalah masalah keanekaragaman yang perlu dikenali dan dipahami oleh organisasi/perusahaan itu sendiri (Arsenault, dalam Horeczy dkk, 2012). Menurut Manheim (dalam Putra, 2016), generasi yang lebih muda tidak dapat bersosialisasi dengan sempurna dikarenakan adanya kesenjangan antara ilai-nilai ideal yang diajarkan oleh generasi yang lebih senior dengan kenyataan yang dihadapi oleh generasi muda, lebih lanjut Manheim mengatakan bahwa lokasi sosial memiliki dampak yang besar terhadap terbentuknya kesadaran dalam diri individu.

Generasi Y adalah generasi yang kreatif. Kreativitas ini menjadi faktor selektifnya generasi Y dalam memilih pekerjaan. Generasi Y akan memilih pekerjaan yang menarik, memperoleh hasil yang baik, atau memiliki peluang

untuk mengembangkan karirnya (BPS, 2018). Generasi Y ini memiliki perbedaan dengan generasi lain dalam kaitannya dengan *work values* dan sikap, oleh karena itu, manajer perlu menyesuaikan pendekatan untuk menuntun Generasi Y, dengan tujuan untuk membuat karyawan *engaged* dan mempertahankan generasi Y ini (Salahudin, dalam Horeczy dkk, 2012).

Berdasarkan data Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) BPS pada tahun 2017, Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) generasi Y tercatat sebesar 67,24% atau sekitar dua pertiga dari populasi generasi milenial masuk ke dalam angkatan kerja. Kata lain, terdapat sekitar 30% dari generasi Y yang tergolong bukan angkatan kerja. Hal tersebut dipengaruhi oleh cakupan generasi Y yang masih berada pada fase sekolah, yaitu 16-24 tahun (BPS, 2018). Begitu pula di PT. Nasmoco Kantor Cabang Gombel Semarang sebanyak 56 dari 135 karyawan adalah dari generasi Y.

Generasi Y memberikan suasana baru dan berbeda di dalam dunia kerja dan pandangan terhadap pekerjaan. Generasi Y menginginkan adanya tantangan dalam dunia kerjanya, sehingga ketika merasa jenuh dan kurang tertantang, maka generasi ini cenderung mencari pekerjaan lain. Generasi Y juga memiliki loyalitas yang rendah dan cenderung lebih mudah untuk berpindah ke tempat lain (Saril, Seniati, & Varias; dalam Azizah & Ratnaningsih, 2018). Survey yang dilakukan JobStreet Indonesia mengenai karakteristik Generasi Y dalam bekerja, mengungkapkan bahwa sebesar 66% dari generasi Y gemar berpindah kerja bila sedikit saja merasa tidak nyaman. Generasi Y cenderung mudah bosan untuk menunggu, karena sudah terbiasa dengan segala kemudahan yang ia peroleh

dalam mencari informasi. Generasi Y sangat mementingkan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan bagi dirinya untuk mengembangkan karirnya, dan kenyamanan saat ia bekerja (dikutip dari www.cnnindonesia.com). Penelitian yang dilakukan oleh Mendryk (2015), mendapatkan data bahwa generasi Y memiliki *work engagement* rendah, kepuasan kerja rendah, dan tanggung jawab yang rendah, meskipun dari sisi keterampilan dan kemampuan mereka tinggi.

Temuan di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia pada 1.200 karyawan generasi Y dan non generasi Y di enam kota besar di Indonesia. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui tingkat *engagement* pegawai generasi Y secara emosional dan intelektual. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa hanya satu dari empat atau 25% generasi Y yang bekerja secara totalitas dan *engaged* dalam pekerjaannya. Artinya, generasi Y cenderung loyal dan bersedia bertahan dalam jangka waktu yang cukup panjang, berkontribusi pada keuntungan perusahaan, bekerja secara produktif dan berkualitas. Hal tersebut dikarenakan mereka mengidamkan perasaan terjamin dari perusahaan, diberikan apresiasi atas kerjanya, gaji yang kompetitif, keseimbangan waktu bekerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), dan supervisor berkomunikasi secara terbuka dan jujur.

Sebanyak 9% dari subjek menolak untuk terlibat atau *disengaged* dengan perusahaan, menyebarkan pengaruh negatif, menampakkan ketidakpercayaan dan permusuhan, dan mensabotase pekerjaan bahkan kemajuan perusahaan. Sebanyak 66% subjek hanya setengah terlibat dalam kerjanya, artinya mereka hanya

berfokus pada hasilnya (asal selesai), tidak mau menerima masukan, dan hanya berorientasi pada gaji (dikutip dari detik.com).

Hal tersebut dapat menimbulkan permasalahan di mana perusahaan sangat membutuhkan peran dan kontribusi generasi Y di dalamnya. Meskipun generasi Y memiliki ketrampilan dan kemampuan yang tinggi, namun generasi Y juga memiliki *work engagement* yang rendah (Mendryk, 2015). Sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Coetze dan de Villiers (dalam Azizah & Ratnaningsih, 2018) mengungkapkan bahwa generasi Y mengalami tingkat keterikatan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Di era Revolusi Industri 4.0 ini, generasi Y sangat dibutuhkan dalam perekonomian, karena generasi Y akan menjadi motor penggerak ketahanan ekonomi nasional. (BPS, 2018).

Menurut Meier, Austin, dan Crocker (2010; dalam Asih & Zamralita, 2017) generasi Y juga menjadi tantangan bagi para manajer, untuk terus memotivasi dan harus melatih generasi Y sehingga kekuatan mereka akan menjadi sebuah keuntungan bagi perusahaan. Kemampuan untuk memahami generasi baru saat mereka telah menjadi angkatan kerja yang baru dibutuhkan penyesuaian bagi manajer dalam waktu yang lama. Demi mencapai keberhasilan perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk memahami generasi Y ini. Apabila perusahaan tidak ingin kehilangan generasi Y, maka menurut riset Dale Carneige ini ada tiga pendorong utama untuk memaksimalkan *work engagement* karyawan Generasi Y, yaitu keselarasan nilai, penghargaan dan pengakuan yang adil, dan komunikasi

yang transparan (dikutip dari detik.com). Oleh karena itu, salah satu fokus dalam penelitian ini adalah *work engagement* karyawan generasi Y di dalam perusahaan.

Work engagement menurut Schaufelli dan Bakker (2004) adalah kondisi mental yang bersifat positif, yang berkaitan dengan pemenuhan tuntutan pekerjaan yang dicirikan melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mengacu pada semangat dan energi yang kuat dalam mengerjakan sesuatu, *dedication* mengacu kepada keterlibatan karyawan dan kemauan dalam diri untuk bekerja sebaik mungkin untuk perusahaannya, serta *absorption*, yaitu meletakkan konsentrasi penuh dalam bekerja. *Work engagement* mengacu pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010). Konseptualisasi *work engagement* (Schaufelli & Bakker, 2004) memiliki kemiripan dengan *job involvement*. Secara teoretis, *work engagement* diusulkan untuk dikembangkan sebagai fungsi dari *job resources*, yang mendorong motivasi (Hackman & Oldham, 1980), dan menginspirasi emosi positif terhadap organisasi, jadi, karyawan yang merasa *engaged* itu lebih dari sekedar berkeinginan untuk bertahan pada pekerjaannya. Sementara *job involvement*, terdapat dua pendekatan dalam konseptualisasinya, yang pertama : *job involvement* adalah bagaimana pekerjaan itu mempengaruhi *self-esteem* seseorang (Lodahl & Kejner, 1965); yang kedua: bagaimana pekerjaan itu membantu menjelaskan identitas seseorang (Lawler & Hall, 1970; dalam Hallberg & Schaufeli, 2006). Menurut Schaufeli et. al (2002; dalam Hallberg & Schaufeli, 2006), konseptualisasi *work engagement* meliputi *well-being*, yang dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi (yang diinvestasikan pada pekerjaan), tetapi konsep tersebut juga merujuk pada

involvement (berdedikasi, antusias, dan terinspirasi oleh seseorang), dan komitmen (merasa senang/asyik dan terikat pada pekerjaan seseorang).

Engagement yang dimiliki oleh karyawan akan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, dengan peningkatan kinerja yang dicapai oleh karyawan apabila ia merasa terikat dan terlibat dalam bekerja. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi dengan pekerjaan dan perusahaannya, maka ia akan terpacu untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya, yang akan berdampak pada performansi perusahaan (Margaretha dan Saragih, 2008). Marciano (2010; dalam Akbar, 2013) menyatakan bahwa keterikatan kerja karyawan memiliki keuntungan bagi perusahaan, yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan angka *turnover*, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi kecelakaan kerja, dan meminimalisir keluhan karyawan.

Work engagement tinggi dapat ditemukan dalam diri seorang karyawan yang menunjukkan perasaan nyaman dengan lingkungan kerjanya, memiliki hubungan sosial yang kuat dan akrab, baik dengan rekan kerja maupun atasan, selalu bersemangat, memiliki kesehatan jasmani yang prima, serta memiliki kesejahteraan psikologis yang tinggi. Sedangkan karyawan dengan *work engagement* yang rendah, cenderung merasa tertekan karena merasa terlalu banyak beban kerja yang diterima, memiliki jam kerja yang lebih lama dibandingkan dengan karyawan lain, dan kurangnya kesejahteraan psikologis dalam dirinya. Karyawan cenderung merasakan kejenuhan dan kelelahan setiap bekerja, memiliki hubungan yang kurang akrab dengan rekan kerja lain dan

atasan, atau ia merasa kurang mendapatkan dukungan dari atasannya (Attridge, 2009).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work engagement* yang ada dalam diri seorang karyawan, yaitu tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan (*job resources*) dan sumber daya pribadi (*personal resources*). Sumber daya pekerjaan meliputi aspek fisik, aspek sosial, aspek organisasional dari sebuah pekerjaan. Sumber daya pekerjaan dapat mendorong tumbuhnya *work engagement*, dengan cara 1) mengurangi tuntutan kerja karyawan, 2) berfungsi dalam mencapai tujuan, 3) merangsang pertumbuhan diri, pembelajaran, dan perkembangan diri karyawan. Beberapa contoh sumber daya pekerjaan, yaitu dukungan sosial yang diberikan oleh atasan, rekan kerja, umpan balik terhadap pekerjaan yang telah ia selesaikan atau pencapaian kerjanya, otonomi yang diberikan oleh atasan dalam menjalankan tugasnya, kesempatan belajar yang diterima oleh karyawan (Bakker dan Demerouti, dalam Bakker, 2009). Sumber daya pribadi meliputi karakteristik pribadi tiap karyawan yang berkaitan dengan *work engagement* dalam dirinya.

Menurut Hewitt (2012) beberapa hal yang dapat mempengaruhi *engagement*, yaitu *people* (orang-orang yang ada di dalam lingkungan), *work* (keseuaian antara beban kerja dengan kesejahteraan), *opportunities* (kesempatan untuk berkembang), *quality of life* (kualitas kehidupan pribadi), *company practices* (kebijakan perusahaan), dan *total rewards* (insentif yang diberikan). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, adanya tantangan pada persaingan pasar mobil membuat tuntutan kerja karyawan menjadi

meningkat. Menurut Hadiningrum dan Karyono (2013), di PT. Nasmoco karyawan mengalami masalah stres kerja yang disebabkan oleh tingginya beban kerja yang dirasakan. Stres kerja ini dapat mengakibatkan karyawan tidak akan bertahan lama dan memilih keluar dari pekerjaan tersebut.

Menurut Federman (2009), ada beberapa faktor yang mempengaruhi *engagement* karyawan, yaitu : 1) budaya (*culture*), 2) indikator sukses (*success indicators*), 3) pengaturan prioritas (*priority setting*), 4) komunikasi (*communication*), 5) inovasi (*innovation*), 6) penguasaan bakat (*talent enhancement*), 7) peningkatan bakat (*talent enhancement*), 8) insentif dan pengakuan (*incentives and acknowledgement*), 9) fokus pada pelanggan (*customer-centered*). Berdasarkan faktor-faktor tersebut, salah satu yang mempengaruhi *engagement* adalah kebudayaan (*culture*).

Menurut Tapscott (dalam Azizah & Ratnaningsih, 2018), alasan generasi Y tetap bertahan di tempat kerjanya, yaitu generasi Y bergantung pada sejauh mana perusahaan dapat bersikap terbuka, yang dimaksud terbuka di sini adalah memberi kesempatan dan mendukung Generasi Y untuk mengembangkan keterampilan mereka, sejauh mana mampu menekankan nilai-nilai integritas dan kejujuran. Hal ini sejalan dengan Lockwood (2007) yang menyatakan bahwa *work engagement* karyawan dapat dipengaruhi oleh kondisi terbuka perusahaan dan mendukung dalam pengembangan karir generasi Y, yang mana disebut sebagai budaya organisasi.

Budaya (*culture*) di dalam sebuah organisasi disebut dengan budaya organisasi. Robbins (1986; dalam Marliani, 2015) menjelaskan bahwa budaya

organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Gian Tu Trung, pimpinan PACE College dan direktur IRED Institute of Education, dalam “*Forum on Corporate Culture in Industry 4.0*” yang digelar pada 3 Oktober 2018 menyampaikan bahwa Industri 4.0 akan menjadi ancaman sekaligus tantangan bagi pelaku bisnis atau perusahaan. Gian Tu Trung menggarisbawahi empat penyebab mengapa perusahaan gagal bertahan, yaitu: 1) kurang peka terhadap budaya dan perannya dalam pengembangan jangka panjang perusahaannya, 2) kurangnya tujuan atau visi yang jelas pada budaya perusahaannya, 3) kurang mampu mengukur sejauh mana situasi sedang berjalan dan solusi untuk dapat terus mengembangkan budaya perusahaannya di era yang baru, 4) kurangnya kegigihan di tengah proses pengembangan budaya perusahaan.

Lebih lanjut, Gian Tu Trung mengatakan bahwa pentingnya untuk terus memperbarui dan mengembangkan budaya perusahaan yang adaptif terhadap era Revolusi Industri 4.0 adalah karena budaya perusahaan merupakan tonggak utama bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam kompetisi di era Revolusi Industri 4.0 ini. Revolusi Industri 4.0 menciptakan kesempatan dan tantangan, seperti mempertajam kemampuan berkompetisi dan kapasitas manajerial serta meningkatkan level teknis. Perusahaan harus berkonsentrasi pada tata kelola perusahaannya, elemen penting di dalamnya adalah budaya perusahaan, guna memastikan pembangunan dan perkembangan jangka panjang perusahaannya. (dikutip dari www.vir.com.vn).

PT. Nasmoco adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang otomotif khususnya penjualan unit kendaraan roda empat, yang tersebar di region

Jawa Tengah dan Yogyakarta. PT. Nasmoco memiliki Visi yaitu “Menjadi pelaku bisnis di bidang otomotif yang profesional, berkualitas, dan sebagai pemimpin pasar di era global”, dan Misi yaitu “Meningkatkan profesionalisme karyawan dengan berbasiskan teknologi modern untuk memberikan totalitas kepuasan pelanggan dan menghasilkan keuntungan yang optimal bagi pemegang saham. Terus berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta ikut berperan dalam kepedulian lingkungan dan sosial”.

Sebuah perusahaan perlu mewujudkan visi dan misi, agar dapat terus bertahan dan berkompetisi di Revolusi Industri 4.0, maka PT. Nasmoco Kantor Cabang Gombel Semarang membangun sebuah budaya perusahaan yang disebut dengan “GREAT” dan setiap karyawan diwajibkan untuk mengenakan pin GREAT. GREAT merupakan singkatan dari *Give Delight Experience, Respect for Others, Excellent Performance, Always be Professional, dan Take Action to Improve.*

Narasumber mengatakan bahwa ia senang bekerja di PT. Nasmoco Kantor Cabang Gombel Semarang karena memiliki SOP, sistem, serta prospek karir yang juga bagus. Berdasarkan hasil observasi saat penggalan data awal, pelaksanaan budaya di PT. Nasmoco Kantor Cabang Gombel Semarang ini dapat tercermin pada perilaku kerja yang ditunjukkan dan pelayanan yang diberikan oleh karyawan dengan baik, yaitu ketika melayani pelanggan baru, komplain pelanggan, membantu kebutuhan pelanggan yang menghubungi melalui telepon, maupun ketika membantu peneliti selama penggalan data. Karyawan juga membimbing mahasiswa magang dengan runtut. Menurut karyawan yang peneliti

wawancarai, ia mengatakan bahwa budaya organisasi ini menjadi landasan utama karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan harus bisa memahami nilai yang terkandung di dalam budaya organisasi dan mewujudkannya melalui pelayanan yang diberikan. Sosialisasi budaya organisasi diberikan ketika *training* awal karyawan baru oleh *CRC Coordinator* dan *General Affairs*.

Untuk dapat mewujudkan visi dan misi PT. Nasmoco Kantor Cabang Gombel Semarang, maka karyawan harus memiliki komitmen, loyalitas, dan mampu mengidentifikasi nilai-nilai budaya organisasi tersebut dalam perilaku kerjanya. Komitmen dan loyalitas terhadap perusahaan, perasaan bangga bekerja di dalamnya, dan merasa puas dengan pekerjaan dan tempat kerjanya, dapat tumbuh di dalam diri karyawan yang memiliki *work engagement* yang kuat (Haid & Sims; dalam Suharti & Suliyanto, 2012).

Gallup (2016; dalam BPS, 2018) mengatakan bahwa dibutuhkan adanya *The Big Six* yang terjadi di dalam budaya organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan kemampuan generasi Y, serta membuat Generasi Y merasa *engaged*, sesuai dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh Generasi Y dalam bekerja. *The Big Six* ini antara lain: 1) Generasi Y tidak sekadar menginginkan gaji (*paycheck*), namun mereka menginginkan adanya tujuan yang jelas. Bagi Generasi Y, bekerja haruslah memiliki tujuan dan kebermaknaan, mereka ingin bekerja di perusahaan yang memiliki misi dan tujuan yang jelas, 2) Generasi Y tidak begitu mengejar kepuasan kerja, mereka mengejar adanya perkembangan, 3) Generasi Y tidak ingin atasan yang suka memerintah dan mengontrol, mereka ingin memiliki manajer yang bisa menjadi '*coach*' untuk

mereka, yaitu yang mampu menghargai mereka sebagai seorang individu maupun karyawan, dan yang dapat membantu mereka memahami dan membangun kekuatan mereka, 4) Generasi Y menginginkan adanya umpan balik langsung dan *on going conversation*, tidak perlu menunggu *annual reviews*, 5) Generasi Y tidak ingin memperbaiki kelemahan mereka, mereka ingin mengembangkan kekuatan dan kemampuan mereka dalam bekerja, 6) bagi Generasi Y, bekerja tidak hanya sekadar ‘pekerjaan’, namun juga ‘kehidupan’. Mereka menginginkan adanya *work-life balance*, menginginkan hasil kerja dan kontribusinya dihargai oleh perusahaan, dan diberikan kesempatan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya setiap hari. Menurut Alton, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk membangun budaya organisasi yang diinginkan atau diidealkan oleh generasi Y. Generasi Y menginginkan bekerja di perusahaan yang memiliki budaya yang “bernilai”. Elemen budaya organisasi yang diidealkan generasi Y adalah, 1) tanggung jawab sosial perusahaan (generasi Y bersedia untuk mengeluarkan tenaga lebih untuk bekerja pada perusahaan yang bisa memberikan fasilitas dan mendukung tujuan mereka), 2) keberagaman dan inklusi (generasi Y menganggap diri mereka mandiri, tertarik pada beragam budaya, gagasan, dan kepercayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, generasi Y mencari perusahaan yang menjunjung keberagaman dan inklusi yang lebih baik), 3) *work-life balance*, sebagai pekerja profesional (generasi Y menginginkan bekerja di lingkungan yang mengutamakan kesehatan dan kebahagiaan para karyawannya), 4) menghargai setiap gagasan (generasi Y ingin bekerja di tempat yang bisa menghargai ide-ide dan gagasannya. Tidak hanya membuat generasi Y merasa bahwa mereka

merupakan bagian perusahaan, namun juga menyediakan “bahan bakar” untuk berubah dan bertumbuh), 5) *feedback* dan pertumbuhan (generasi Y menginginkan *feedback* yang segera diberikan atas performanya, berguna untuk mengembangkan diri dan terus belajar lebih baik lagi), 6) *engagement* dan *purpose* (generasi Y sangat menginginkan pekerjaan yang bermakna dan ada tujuan yang jelas dan mereka juga ingin merasa terikat dengan pekerjaannya). (www.forbes.com, 2017).

Federman (2009) menyebutkan bahwa budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan di dalam perusahaan. Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh Dale Carnegie “*Dale Carnegie Survey 2017 on Corporate Culture*”, menunjukkan bahwa budaya perusahaan memberikan dampak yang besar pada keterikatan kerja dan kinerja karyawan. Budaya perusahaan yang memberikan dampak adalah budaya yang berfokus pada penyediaan pelatihan karyawan, pembentukan kepercayaan kepada eksekutif puncak, penguatan hubungan antar karyawan dan manajer, penyusunan proses dan prosedur yang mendukung (dikutip dari marketeters.com). Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Gibson, Greenwood, dan Murpy (2009; dalam Dannar, 2013), bahwa generasi Y memiliki *work values* yang mereka inginkan ada di dalam perusahaan, agar mereka merasa nyaman bekerja, yaitu *true friendship*, hubungan pertemanan dan komunikasi yang terbuka antar rekan kerja atau atasan yang harmonis dan hangat, sehingga mereka akan merasakan *work-life balance* dan *freedom* dan *ambitious*, menginginkan untuk diberi kebebasan dalam berekspresi, bebas menunjukkan kemampuan mereka, dan diberikan tantangan serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tantangan tersebut. Dannar juga

menambahkan bahwa generasi Y menginginkan, bahkan membutuhkan budaya organisasi yang berfokus dalam pengembangan kemampuan karyawan dan hubungan yang dekat dengan semua karyawan dan atasan mereka.

Menurut Akbar (2013), budaya organisasi yang dimiliki sebuah perusahaan akan dapat menentukan kemampuan perusahaan untuk membuat karyawannya bertahan. Budaya perusahaan juga dapat menentukan seberapa dalam keterikatan yang tumbuh di dalam diri karyawan untuk bekerja di dalamnya dan merasa terikat dengan perusahaan sehingga mengurangi keinginan untuk berpindah tempat kerja. Apabila *engagement* yang dimiliki karyawan tinggi, maka budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dinilai sangat baik. Berdasarkan hasil penelitiannya, yakni terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan *work engagement*, dimana variabel budaya organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 33,5%.

Berdasarkan data informasi yang diperoleh di lapangan dan isu-isu mengenai generasi Y, maka peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana hubungan antara persepsi budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan generasi Y.

A. Rumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan Generasi Y?

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah hubungan antara budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan Generasi Y.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat bagi Psikologi Industri dan Organisasi serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian-penelitian yang terkait dengan bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang bermanfaat dalam bidang industri dan/atau perusahaan, baik pimpinan maupun karyawan, terutama mengenai budaya organisasi dan *work engagement* karyawan generasi Y. Diharapkan pula penelitian ini dapat memberikan sumbangan informasi bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian serupa.

