

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan *Work Ethic (Hard Work)* sebagai Variabel Moderator: Studi Kasus pada Karyawan Generasi Milenial di PT X

(The Effect of Organizational Culture on Employee Engagement with Work Ethic (Hard Work) as A Moderating Variable: Case Study on Millennial Generation Employees at PT X)

SILVERIUS Y. SOEHARSO¹, ROSI NURIKA²

Fakultas Psikologi, Universitas Pancasila
Email: sonny.soeharso@gmail.com¹, rosinurika15@gmail.com²

Diterima 16 Maret 2020, Disetujui 31 Maret 2020

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada karyawan generasi milenial di PT X, dengan variabel etos kerja pada dimensi *hard work* berperan sebagai variabel moderator. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 201 karyawan generasi milenial di PT X. Penelitian ini menggunakan Skala Keterikatan Karyawan (Saks, 2006), Profil Etika Kerja Multidimensi (*Multidimensional Work Ethics Profile/MWEP*) untuk mengukur etos kerja (*hard work*), dan *Values Survey Modul* (VSM 2013) dari Hofstede (2013) untuk mengukur budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan ($R^2 = 0,258$, Sig.= 0,000). Dengan kata lain, variabel budaya organisasi memberikan sumbangan pengaruh sebesar 25,8 % terhadap keterikatan karyawan. Ketika variabel etos kerja (*hard work*) ditambahkan sebagai variabel moderator, koefisien R^2 meningkat menjadi 0,352 atau memberikan sumbangan sebesar 35,20%. Dengan demikian hipotesa diterima, artinya etika kerja (*hard work*) meningkatkan atau memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan pada karyawan generasi milenial di PT X.

Kata kunci: *employee engagement*, budaya organisasi, etos kerja (*hard work*), generasi milenial

Abstract: The purpose of this study to determine the effect of organizational culture on employee engagement in millennial generation employees at PT X, with the work ethic variable on the hard work dimension acting as a moderator variable. The sample used in this study was 201 millennial generation employees at PT X. This study used the Employee Engagement Scale (Saks, 2006), the Multidimensional Work Ethics Profile (MWEP) to measure the work ethic (hard work), and Values Survey Module (VSM 2013) from Hofstede (2013) to measure organizational culture. The results showed that organizational culture has a significant influence on employee engagement ($R^2 = 0.258$, Sig. = 0.000). In other words, the organizational culture contributed 25.8% to the employee engagement. When the work ethic variable (hard work) is added as a moderator variable, the coefficient R^2 increases to 0.352 or contributes 35.20%. Thus the hypothesis is accepted, meaning that the work ethic (hard work) increases or strengthens the influence of organizational culture on employee attachment to millennial generation employees at PT X.

Keywords: *employee engagement*, organizational culture, work ethic (hard work), millennial generation

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan merupakan aset terpenting untuk menjalankan perusahaan, mencapai target-target dan keberlanjutan perusahaan. Sumber daya manusia adalah kemampuan daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu (Priyono & Marnis, 2008). Sumber daya manusia terbesar yang dimiliki perusahaan saat ini yaitu karyawan milenial.

Menurut Meier, Austin, dan Crocker (2010) generasi milenial adalah generasi yang lahir pada tahun 1980-2000. Proporsi generasi milenial yang terus meningkat dari tahun ke tahun memungkinkan pada tahun 2020 mencapai 46% generasi milenial yang mendominasi dunia kerja (Kratz, 2013).

Di PT X sendiri jumlah karyawan generasi milenial telah mencapai 50% dari keseluruhan karyawan yang merupakan perusahaan BUMN dan bergerak di bidang kedirgantaraan dengan kompetensi dalam desain dan pengembangan transportasi udara, pembuatan struktur dan produksi transportasi udara. Pada saat ini PT X menjalankan produksi berdasarkan adanya kontrak kerja yang mengharuskan penyelesaian produk tepat waktu sesuai dengan *production plan* yang telah dibuat. Berdasarkan data perusahaan tingkat pencapaian kinerja karyawan yang menunjukkan penurunan dari tiap tahunnya, yang berdampak pada pencapaian target produksi dan waktu penyelesaian produk. Berdasarkan data *plan* perusahaan pada setiap bulannya terjadi penurunan hasil produksi tidak melampaui target yang telah ditetapkan

sehingga menyebabkan ketepatan waktu penyelesaian produksi menurun sekitar 25%. (Sumber: PT X, 2019).

Menurut pernyataan manajer HRD yang menjelaskan kinerja karyawan milenial di PT X menyatakan bahwa terdapat penurunan produktivitas kinerja pada karyawan milenial sebesar 10% dilihat dari jam kerja yang kurang dan pencapaian produksi yang di bawah target. Pentingnya memiliki karyawan dengan tingkat produktivitas kerjanya baik akan sangat berdampak pada pencapaian target perusahaan. Berdasarkan hal tersebut perlu adanya hubungan yang positif antara karyawan dengan organisasinya, hubungan yang positif dapat terjalin apabila adanya *employee engagement* yang akan mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan (Aveline & Kumar, 2017). Dapat diartikan untuk meningkatkan kinerja karyawan milenial di PT X perlu adanya *employee engagement* yang tinggi.

Employee engagement adalah konstruk yang unik yang terdiri dari komponen kognitif, emosional dan perilaku yang terkait dengan kinerja individu (Saks, 2006). Sedangkan menurut Mey dkk. (dalam Saks, 2006) *employee engagement* adalah hasil dari sebuah pemikiran kognitif yang bertujuan untuk pemenuhan kebutuhan dari pekerjaan yang dapat tercermin dari diri individu.

Employee engagement yang tinggi akan sangat menguntungkan bagi sebuah organisasi, karena akan mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan, keuntungan, pencapaian target organisasi, dan kepuasan

pelanggan yang lebih baik. Selain itu dengan adanya *employee engagement* akan membuat karyawan tetap berada dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki *employee engagement* akan menunjukkan kinerjanya yang kurang efisien, produktifitas kinerja yang rendah, memiliki komitmen yang rendah yang akan berdampak pada pencapaian organisasi dan kepuasan pelanggan (Saks, 2006; Schaufeli & Baker, 2004, 2010; Rachmawati, 2013).

Survei yang dilakukan Carnegie terhadap karyawan generasi milenial yang *fully engaged* sebesar 64%, dan yang *disengaged* sebesar 46%, (Carnegie, 2018). Survei tersebut menunjukkan masih banyaknya karyawan yang kurang memiliki *engagement* berdampak pada penurunan produktivitas organisasi dan menghambat perkembangan organisasi. Oleh karena itu penelitian ini penting dilakukan untuk melihat *employee engagement* yang dimiliki karyawan generasi milenial di PT X yang dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan milenial.

Penelitian Lockwood (2007) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* yaitu kepemimpinan, komunikasi, gaya manajemen yang digunakan, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, serta reputasi dari organisasi itu sendiri.

Untuk dapat meningkatkan *employee engagement* perlu adanya budaya organisasi yang baik yang dapat di terima oleh seluruh karyawan pada perusahaan. Anggraini, Astuti,

dan Prasetya (2016) menemukan bahwa budaya organisasi yang baik meningkatkan tingkat *employee engagement*. Selanjutnya hasil penelitian ini diperkuat dengan temuan yang menunjukkan terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* (Suharti & Suliyanto, 2012).

Hofstede (2010), mengemukakan budaya organisasi merupakan keyakinan yang dimiliki secara bersama oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah aturan yang mengatur bagaimana karyawan berperilaku di tempat kerja, sehingga dapat dikatakan budaya organisasi merupakan pedoman yang digunakan dalam menjalankan aktivitas kinerja dalam sebuah organisasi (Hofstede, 2010; Koesmono, 2005; Suharti & Suliyanto, 2012). Adanya budaya organisasi perusahaan yang baik lebih dapat mengendalikan dan mengarahkan perilaku dan sikap karyawan yang terlibat dalam perusahaan. Dengan demikian secara teoritik, terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan keterikatan karyawan (Brenyah, & Darko, 2017).

Disamping hubungan antara budaya organisasi dan keterikatan karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Miller, Woehr & Hudspeth, (2002) terbukti menemukan adanya hubungan antara etika kerja karyawan dengan keterikatan organisasi. Etika kerja adalah sebuah komitmen terhadap nilai dan pentingnya kerja keras (Miller dkk., 2002). Etika kerja merupakan kumpulan sikap dan keyakinan yang berkaitan dengan perilaku kerja. Dengan kata lain etika kerja dapat

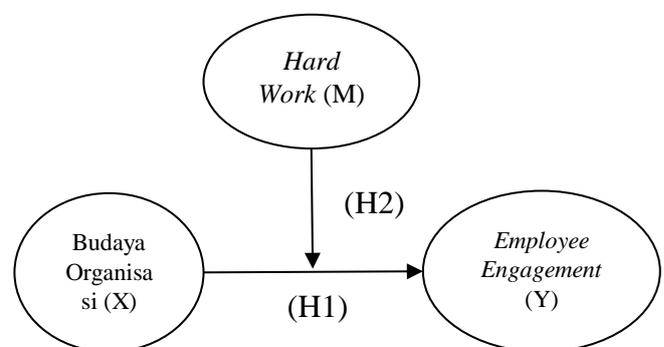
meningkatkan etika kerja karyawan. Hal itu disebabkan karena iklim kerja yang etis dalam organisasi merupakan komponen utama dalam menentukan identitas organisasi. Ia juga mencerminkan keefektifan perilaku karyawan dan keseluruhan kinerja kerja dan organisasi.

Seorang karyawan harus memiliki karakter dan kebiasaan yang baik dalam bekerja dilihat dari etika kerjanya. Etika kerja adalah keyakinan dalam melakukan tingkah laku bagi seseorang, kelompok atau institusi dalam situasi tertentu. Menurut Miller dkk., (2002) etika kerja adalah keyakinan seseorang dapat menjadi lebih baik dan meraih tujuan melalui komitmen terhadap nilai dan pentingnya bekerja keras. Sementara Martin & Cullen (dalam Eldor, 2016) mengemukakan bahwa etika kerja merupakan kumpulan sikap dan keyakinan yang berkaitan dengan perilaku kerja. Etika kerja juga mencerminkan kebijakan dan kode perilaku organisasi serta menanamkan prinsip perilaku yang sesuai untuk situasi yang menimbulkan dilema etis. Mangundjaya (2017) menemukan bahwa etika kerja berdampak positif pada *employee engagement*, dengan kata lain etos kerja yang baik akan lebih efektif dalam mengembangkan *employee engagement*.

Dengan landasan pemikiran itu jika diterapkan pada penelitian ini, maka etika kerja yang baik dapat meningkatkan *employee engagement* pada karyawan milenial pula. Dengan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan akan meningkatkan *employee engagement* dan menentukan pencapaian perusahaan.

Menurut Miller dkk., (2002), etika kerja terdiri dari tujuh komponen/dimensi yaitu *hard work*, *self-reliance*, *leisure*, *centrality of work*, *morality/ethics*, *delay of gratification*, *wasted time*. Dimensi *hard work* dipilih karena berdasarkan hasil penelitian Miller dkk., (2002) dimensi ini memiliki muatan faktor (*factor loading*) terkuat dibandingkan dimensi lainnya. *Hard work* (kerja keras) yaitu keyakinan seseorang dapat menjadi lebih baik dan meraih tujuan melalui komitmen terhadap nilai dan pentingnya bekerja keras (Miller dkk, 2002). Untuk dapat meningkatkan kerja keras pada karyawan perlu adanya motivasi yang dimiliki karyawan, hal tersebut berdampak pada produktifitas kinerja karyawan (Hasibuan, 2014). Dengan adanya produktifitas kinerja yang baik akan meningkatkan *employee engagement*. Sehingga dalam penelitian ini diajukan variabel moderasi yaitu etika kerja (*hard work*) sebagai variabel untuk memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial di PT X.

MODEL PENELITIAN



Gambar 1. Model Hipotesis Penelitian

METODE

Responden penelitian. Responden dalam penelitian ini menggunakan sampel karyawan generasi milenial di PT X dengan masa kerja minimum satu tahun. Jumlah sampel $N= 201$ karyawan milenial.

Instrumen penelitian. Alat ukur dalam penelitian ini terdiri dari 3 bagian. Pertama, alat ukur *employee engagement* yang terdiri dari 11 aitem (Saks, 2006). Dengan nilai *pearson reliability* sebesar 0,68, aitem *reliability* sebesar 0,96, dan *test reliability* atau *alpha cronbach* sebesar 0,72. Alat ukur ini terdapat 1 aitem tidak valid. Alat ukur kedua menggunakan VSM 2013 yang terdiri dari 24 aitem (Hofstede, 2013). Dengan nilai *pearson reliability* sebesar 0,65, aitem *reliability* sebesar 0,91, dan *test reliability* atau *alpha cronbach* sebesar 0,71. Alat ukur ini terdapat 4 aitem yang tidak valid. Ketiga, untuk variabel etika kerja (*hard work*) menggunakan alat ukur MWEP (*The Multidimensional Work Ethic Profile*) yang terdiri dari 10 aitem untuk dimensi *hard work*, terdapat 1 aitem yang tidak valid sehingga menjadi 9 aitem.

Teknik analisis data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan moderasional analisis dengan menggunakan teknik *moderated regression analysis* (MRA) pada *software* SPSS + Hayes versi 25. MRA sendiri merupakan sebuah aplikasi khusus regresi linear berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi, yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen (Liana, 2009).

HASIL

Berdasarkan hasil uji statistik regresi sederhana ditemukan pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan generasi milenial di PT X. Hal ini ini ditunjukkan dengan hasil pengujian koefisien regresi pada model pertama, ditemukan budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement* tanpa hadirnya variabel moderator etika kerja (*hard work*). Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $F = 0,000 (< 0,05)$ dan $R^2 = 0,258$ atau 25,8%. Dengan demikian hipotesa 1 diterima. Selanjutnya hasil penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh signifikan variabel etika kerja (*hard work*) sebagai moderator (M) dalam mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan keterikatan karyawan dengan koefisien $F = 0,000 (<0,05)$ dan $R^2 = 0,352$ atau 35,2%, artinya etika kerja (*hard work*) dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial di PT X, maka hipotesa 2 diterima.

Sebagai analisa tambahan, karyawan generasi milenial pada PT X memiliki tingkat *engagement* kategori sedang dengan presentase sebesar 69,2%. Sisanya 30,8% tergolong rendah. Karyawan yang berada pada kategori sedang merupakan karyawan yang memiliki hubungan cukup erat secara fisik, emosional dan kognitif dengan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja (Akbar, 2013).

Selanjutnya berdasarkan nilai norma budaya organisasi yang berada pada kategori sedang dengan presentase 69,7%, dapat diartikan penerapan budaya organisasi di PT X sudah baik, hanya saja belum secara maksimal. Hal ini mungkin disebabkan karyawan generasi milenial kurang memahami makna dan implementasi terkait budaya organisasi yang ada di PT X. Perlu dilakukan sosialisasi lebih lanjut.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kedua hipotesis alternatif (H_a) diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* dan etika kerja (*work hard*) dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada sampel penelitian. Dengan kata lain etika kerja berperan memperkuat (memoderasi) pengaruh hubungan antara budaya organisasi dan keterikatan karyawan milenial di PT X.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang dimiliki perusahaan berperan terhadap peningkatan *employee engagement* karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Akbar (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*, yang artinya apabila perusahaan memiliki budaya organisasi yang

baik, maka *employee engagement* di dalam perusahaan akan tinggi.

Nilai proporsi varians budaya organisasi terhadap *employee engagement* yang didapatkan sebesar 25,8% ($R^2=0,258$), menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* sebesar 25,8%, sedangkan 74,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar penelitian.

Nilai proporsi varians variabel moderator etos kerja (*hard work*) yang didapatkan sebesar 35,2% ($R^2= 0,352$). Artinya ketika variabel etos kerja (*hard work*) ditambahkan sebagai variabel mediator diantara pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* maka besar pengaruh variabel antara budaya organisasi dengan *employee engagement* meningkat daripada besar pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* secara langsung. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lockwood (2007) dan Schaufeli & Baker (2004).

SARAN

Saran metodologis yang peneliti ajukan bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mencari faktor lain yang terkait variabel konsekuen (akibat) dari *employee engagement* seperti *job satisfaction*, *psychological well-being*, *turn over* dan *subjective happiness*. Untuk penelitian selanjutnya akan lebih baik apabila memperluas penyebaran sampel penelitian pada beragam industri dan geografis kota-kota besar di Indonesia.

Berdasarkan temuan penelitian, peneliti mengajukan saran praktis bagi karyawan dan manajemen perusahaan sebagai generasi milenial untuk ikut serta dalam pelatihan-pelatihan terkait etika kerja, dan menumbuhkan keyakinan untuk selalu bekerja keras dalam meraih tujuan. Selain itu, perusahaan memberikan *feedback* terkait kinerja karyawan memberikan peluang karyawan untuk pengembangan karir. Perusahaan dapat melakukan sosialisasi terkait budaya organisasi yang ada di perusahaan dan membiasakan diri untuk mengaplikasikan budaya yang ada pada saat bekerja. Perusahaan juga dapat mengadakan pelatihan terkait etika kerja yang baik, pentingnya bekerja keras untuk dapat mencapai kesuksesan baik itu tujuan pribadi ataupun perusahaan. Disini peran pemimpin (supervisor atau manager) sebagai *role model* sangat penting dalam menciptakan iklim etis di organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement (studi pada karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1), 10-18.
- Angraini, I., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* generasi y (studi pada karyawan PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 37(2), 183-191. Diunduh dari <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1470> (13 April 2019).
- Aveline, S., & Kumar, R. M. (2017). Employee engagement and effects of work life balance in software industries in chennai. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*. 116(22), 459-466.
- Brenyah, R.S., & Darko, T.O. (2017). organisational culture and employee engagement within the Ghanaian public sector. *Business Management View project, Review Public Admin. Management* (p.5:3); <https://www.researchgate.net/publication/323083997>; DOI: 10.4172/2315-7844.1000233
- Carnegie, D. (2018, Januari 16). Tenaga kerja milenial hanya terserap 25 persen. Diunduh dari <https://www.dalecarnegie.id/sumberdaya/media/media-coverage/tenaga-kerja-milenial-hanya-terserap-25-persen/> (15 April 2019).
- Eldor, L., (2016). (In Progress). *The relationship between ethical climate and employee engagement*. DOI: 10.13140/RG.2.1.3096.5365
- Hasibuan S.P Malayu. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hofstede, G., Hofstede, Gert. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations software of the mind*. New York : Mc Graw Hill.
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 171-188.
- Kratz H. (2013). Maximizing millennials: The who, how, and why of managing gen Y. United States: University of North Carolina. Diunduh dari <https://onlinemba.unc.edu/news/geny-in-the-workplace/>
- Liana, L. (2009). Penggunaan MRA dengan SPSS untuk menguji pengaruh variabel *Moderating* terhadap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. *Jurnal Teknologi Informasi Dinamika*, Vol. XIV, No.2., Juli 2009: 90:97
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Research Quarterly*.
- Mangundjaya, W. L. (2017). Charismatic leadership and work ethics on employee engagement. Jakarta Universitas Indonesia.
- Meier, J., Austin, A. F., & Crocker, M. C. (2010). Generation y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 6(1), 68-78. Diunduh dari <http://www.hraljournal.com/Page/8%20Justin%20Meier.pdf> (13 April 2019).
- Miller, M. J., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory. *Jurnal of Vocational Behavior*. 60, 451-489.
- Priyono, P., & Marnis. (2008). *Buku manajemen sumber daya manusia (2)*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Rachmawati, M. (2013). *Employee engagement* sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan. *Among Makarti*, 6(2), 52-65.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (10rd ed). Prentice Hall International. Jakarta: PT Indeks.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. Diunduh dari <https://doi.org/10.1108/02683940610690169> (10 April 2019).
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demand, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organisational Behavior*, 25, 293-315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). *The conceptualization and measurement of work engagement: A review*. In A.B Bakker, & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.10-24). New York: Psychology Press.

Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.