

HUBUNGAN ANTARA *JOB CRAFTING* DENGAN KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN GENERASI Y DI KANTOR PUSAT PT. BANK BUKOPIN, TBK JAKARTA

Rahmani Azizah, Ika Zenita Ratnaningsih

Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

rahmaniazizah24@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dengan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. Keterikatan kerja adalah keadaan psikis yang positif dan berkaitan dengan pemenuhan kerja yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Job crafting* merupakan penilaian karyawan mengenai perubahan yang telah dilakukan terkait pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan dirinya melibatkan tugas-tugas, hubungan di tempat kerja, dan cara karyawan berpikir mengenai pekerjaannya. Populasi dalam penelitian ini adalah 189 karyawan pada divisi legal & investigasi kredit, pengelolaan & pengembangan SDM, dan pengembangan TI dengan sampel 60 karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *convenience sampling*. Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini adalah skala *job crafting* (24 aitem, $\alpha = 0,918$) dan skala keterikatan kerja (21 aitem, $\alpha = 0,881$). Analisis regresi sederhana menunjukkan nilai $r_{xy} = 0,764$ dan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *job crafting* dengan keterikatan kerja. Semakin tinggi *job crafting*, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja dan sebaliknya. *Job crafting* memberikan sumbangan efektif sebesar 59,4% dalam mempengaruhi keterikatan kerja, sedangkan sisanya sebesar 41,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Kata kunci: *job crafting*, keterikatan kerja, generasi Y, karyawan bank

Abstrak

This study aims to determine the relationship between job crafting with the work engagement on generation Y's employees at the head office of PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. Work engagement is a positive psychological state and is associated with the fulfillment of work characterized by the presence of vigor, dedication, and absorption. Job crafting is an employee's perspective of the changes that have been made related to his work in accordance with their abilities and needs involving tasks, relationships in the workplace, and how employees think about their work. The population in this study were 189 employees in legal division & credit investigation, HR management & development, and IT development with sample of 60 generation Y's employees at PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. The sampling technique is the convenience sampling technique. Measuring tool in this research is the scale of job crafting (24 aitem, $\alpha = 0,918$) and scale of job attachment (21 aitem, $\alpha = 0,881$). Simple regression analysis showed r_{xy} value = 0,764 and $p = 0,000$ ($p < 0,05$). These results indicate a significant positive relationship between job crafting and work engagement. The higher job crafting, the higher work engagement and vice versa. Job crafting gives effective contribution of 59,4% in work engagement, while the rest equal to 41,6% affected by other factors that was not revealed in this research.

Kata kunci: job crafting, work engagement, generation Y, bank employee

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan globalisasi yang semakin meluas membuat pertumbuhan industri semakin meningkat sehingga perusahaan saling berupaya menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif. Salah satu sumber utama bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan yang kompetitif adalah sumber daya manusia yang dimiliki (Woo & Chelladurai, 2012). Pada dunia perbankan, pelayanan yang diberikan oleh sumber daya manusia sangat penting karena bank merupakan perusahaan penyedia jasa keuangan dan sangat bergantung pada nasabah yang menggunakan jasanya. Dewasa ini jumlah pertumbuhan bank swasta nasional sangat cepat hingga

membawa perekonomian Indonesia semakin berkembang. Ketua Dewan Komisiner Otoritas Keuangan (OJK) mengatakan bahwa kondisi perbankan nasional saat ini dinilai sudah tahan krisis dibanding 20 tahun lalu, regulasi perbankan nasional sudah sangat baik dan cukup kuat dari sisi permodalan karena didukung dengan reformasi perbankan yang tepat (Laucereno, 2017). PT. Bank Bukopin, Tbk merupakan salah satu bank swasta di Indonesia yang saat ini telah tumbuh dan berkembang hingga akhirnya dapat memasuki kelompok bank menengah di Indonesia dari sisi aset (Bank Bukopin, 2017).

Sumber daya manusia bersifat dinamis sehingga terjadi perubahan secara konsisten dengan pensiunnya pekerja yang lebih tua dan digantikan dengan generasi yang lebih muda (Ozcelik, 2015). Pada kenyataannya, tidak mungkin dalam suatu masa akan terdiri dari individu dengan usia atau kebiasaan yang sama, pada waktu yang sama akan terdiri dari karyawan senior dan junior (Wibowo & Haryanti, 2017), dengan kata lain akan ada beberapa generasi dalam suatu masa yang sama. Saat ini, terdapat beberapa generasi yang ada dalam dunia kerja yaitu *baby boomers* (1946-1964), generasi X (1965-1980), dan generasi Y (1981-2000) (dalam Delcampo, Haggerty, Haney, & Knippel, 2011). Ketika golongan baby boomers mulai pensiun dan meninggalkan pekerjaannya, anggota dari generasi Y masuk dalam dunia kerja.

Aini (dalam Hidayati, Jufri, & Indahari, 2017) menyebutkan bahwa sumber daya manusia di beberapa industri saat ini mulai didominasi oleh generasi Y dan diperkirakan mempunyai ukuran dua kali lebih besar dibandingkan dengan generasi X (Marais, 2013). Begitu pula jumlah generasi Y di PT. Bank Bukopin, Tbk yang cukup besar yaitu sebanyak 3.705 karyawan atau sebanyak 64,82% dari seluruh jumlah karyawan. Generasi Y mahir dalam mengakses informasi dengan cepat, memiliki pengetahuan yang luas, dan memiliki kemampuan *multitasking* yang tinggi (Tay, 2011). Generasi Y juga memiliki kepercayaan diri dan optimisme yang tinggi serta menyukai tantangan sehingga ketika merasa jenuh dan kurang tertantang pada pekerjaannya, generasi Y cenderung mencari pekerjaan lain (Ozcelik, 2015; Saril, Seniati, & Varias, 2017). Menurut penelitian yang dilakukan oleh menunjukkan bahwa generasi Y memiliki kecenderungan dua kali lebih besar dari generasi X untuk keluar dari pekerjaan setelah satu tahun bekerja (Swiggard 2011; Meister, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Hoole dan Bonnema (2012) menunjukkan bahwa generasi yang lebih tua. Loyalitas dan kebermaknaan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan keterikatan kerja (Geldenhys, Laba, & Venter, 2014) sehingga generasi Y terindikasi mengalami keterikatan kerja yang lebih rendah dibanding dengan generasi yang lebih tua (Coetze & de Villiers, 2010). Oleh karena itu salah satu fokus penelitian ini adalah keterikatan kerja pada generasi Y.

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Bakker (dalam Bakker & Leiter, 2010) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan psikis yang positif dan berkaitan dengan pemenuhan kerja yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karyawan dengan keterikatan kerja akan memiliki kinerja dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan inovasi karyawan lebih kreatif, produktif, dan memiliki kemauan untuk berkontribusi lebih jauh terhadap pekerjaannya sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan rendahnya intensi untuk berhenti (dalam Bakker & Leiter, 2010; Bakker & Demerouti, 2008; Saks, 2006).

Menurut Schaufeli dan Bakker (dalam Bakker & Leiter, 2010) faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja antara lain *job demands*, *job resources* dan *personal resources*. Salah satu bentuk *personal resources* adalah perilaku proaktif, yaitu inisiatif diri, tindakan antisipatif yang bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki situasi atau diri sendiri (dalam Parker & Collins, 2010). Peneliti terdahulu mengungkapkan bahwa adanya hubungan positif antara kepribadian proaktif dan keterikatan kerja (Rizkiani, 2015). Tims, Bakker, dan Derks (2012) berpendapat bahwa salah satu bentuk perilaku proaktif adalah *job crafting*, yaitu inisiatif pribadi untuk membuat perubahan dalam pekerjaannya secara fisik maupun kognitif yang melibatkan tugas-tugas, hubungan di

tempat kerja, serta cara individu berpikir mengenai pekerjaannya agar lebih bermakna (Wrzesniewski, dalam Dvorak, 2014).

Sejalan dengan hal tersebut, Weyland (2011) juga mengatakan bahwa terdapat beberapa cara agar karyawan generasi Y di tempat kerjanya bertahan di tempat kerjanya saat ini diantaranya, organisasi dapat menciptakan suasana yang menarik dan menyenangkan, memastikan bahwa teknologi di tempat kerja sudah *up to date* dan sistemnya dapat bekerja secara efektif, agar tidak cepat merasa stagnan perusahaan dapat membuat peluang karir baru untuk para karyawan generasi Y. Cara lainnya yaitu karyawan generasi Y juga dapat mencari tantangannya sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya karena karyawan generasi Y menyukai tantangan agar lebih terpacu dalam melakukannya, salah satu bentuk bagaimana karyawan dapat merancang ulang tugas dan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dirinya sendiri disebut *job crafting*.

Job crafting yaitu karyawan menggambarkan ulang pekerjaan mereka dengan cara yang bermakna secara personal (Berg, Dutton, & Wrzeniewski, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Hakanen dkk (dalam Bakker, Tims, & Derks, 2012) menunjukkan bahwa perpaduan antara tingginya tuntutan pekerjaan dan sumber daya dapat memfasilitasi keterikatan kerja, dan *job crafting* memiliki potensi untuk mengubah cara pandang karyawan terhadap makna kerjanya serta identitas pekerjaannya dalam berbagai situasi. *Job crafting* ini melibatkan pembatasan tugas-tugas dari pekerjaan baik secara fisik maupun kognitif. Perubahan batasan tugas dapat dikatakan bahwa karyawan mengubah bentuk atau jumlah aktivitasnya ketika bekerja, sedangkan perubahan dalam bentuk kognitif dapat berupa bagaimana karyawan mengubah pandangannya terhadap pekerjaannya. Menurut Tims dan Bakker (2010), perubahan yang dilakukan oleh karyawan dianggap penting karena hal itu dapat meningkatkan dan menguntungkan pencapaian dalam bekerja.

Job crafting ini dapat muncul pada semua tingkatan dalam organisasi (Tims, Bakker, & Derks, 2011), begitu juga pada karyawan generasi Y, mengingat karyawan generasi Y terindikasi memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya sehingga mudah untuk berpindah ke organisasi lain dan memiliki tingkat kebermaknaan yang rendah dalam bekerja (Hoole & Bonnema, 2015; Oktariani, 2017). Namun, jika karyawan memiliki tingkat *job crafting* yang tinggi maka akan memiliki tingkat kebermaknaan yang tinggi dan akan lebih terikat pada pekerjaannya. Hal tersebut disebabkan karena karyawan dapat mengubah pekerjaannya secara fisik dan kognitif agar lebih menantang dan sesuai dengan kemampuannya, mengingat karyawan generasi Y menyukai tantangan.

METODE

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta yang berjumlah 189 karyawan, dengan karakteristik populasi berstatus karyawan tetap, berusia 17-36 tahun, dan masa kerja minimal satu tahun. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60 karyawan dengan teknik pengambilan sampel yaitu *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan model Skala Likert melalui empat pilihan jawaban. Penelitian ini menggunakan Skala *Job Crafting* yang disusun dari dimensi *task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting* (Berg, Dutton, & Wrzeniewski, 2013) dengan jumlah aitem valid 24 ($\alpha = 0,918$). Skala Keterikatan Kerja yang disusun dari dimensi *vigor*, *absorption*, dan *dedication* (dalam Bakker & Leiter, 2010), dengan jumlah aitem valid 21 ($\alpha = 0,881$). Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah analisis regresi sederhana dengan menggunakan SPSS versi 21.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana dengan *Statistical Packages for Social Science* (SPSS) versi 21.0 menunjukkan bahwa

terdapat hubungan positif antara *job crafting* dengan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. Hasil uji hipotesis tersebut menunjukkan angka koefisien korelasi sebesar $r_{xy} = 0,764$ dengan nilai signifikan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hasil positif pada koefisien korelasi menunjukkan semakin tinggi *job crafting* maka semakin tinggi keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *job crafting* dengan keterikatan kerja diterima.

Nilai koefisien determinasi (R^2) dalam penelitian ini sebesar 0,584 yang merupakan sumbangan efektif dari *job crafting* sebesar 58,4% terhadap keterikatan kerja, sedangkan sisanya 41,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Persamaan garis regresi pada hubungan persepsi dukungan organisasi dengan keseimbangan kerja-keluarga adalah $Y = 9,065 + 0,760X$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa variabel keterikatan kerja (Y) akan berubah sebesar 0,760 untuk setiap unit perubahan yang terjadi pada variabel *job crafting* (X).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta berada pada kategori *job crafting* tinggi yaitu sebanyak 56,67%, terdapat 40% karyawan yang memiliki *job crafting* sangat tinggi, dan sisanya 3,33% berada pada tingkat rendah. *Job crafting* dapat memiliki pengaruh pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta karena *job crafting* seperti yang dikemukakan Tims dkk (2011) bahwa terdapat perubahan yang dilakukan untuk mencapai dan mengoptimalkan tujuan pekerjaannya. Hal tersebut terkait dengan karakteristik generasi Y oleh Weyland (2011) bahwa karyawan generasi ini haus akan stimulasi, menyukai tantangan, serta membutuhkan kontribusi dan feedback dari atasan untuk pengembangan dirinya. Menurut manajer SDM PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta, apabila karyawan ingin belajar ataupun meminta *feedback* kepada atasan, mereka akan dengan senang hati memberikannya. Hal tersebut juga dapat terlihat dari perilaku yang tampak dari karyawan seperti membuat perubahan-pada batasan pekerjaannya, mengubah interaksi dengan orang lain di tempat kerja, dan mengubah persepsi mengenai pekerjaannya agar lebih bermakna.

Job crafting merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. Sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel *job crafting* sebesar 58,4% terhadap keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. *Job crafting* yang tinggi pada karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta akan meningkatkan kebermaknaan kerja pada karyawan (Dvorak, 2014) sehingga akan menimbulkan keterikatan kerja. Selain itu, mengingat karyawan generasi Y yang menyukai tantangan dan membutuhkan pengembangan dirinya dan akan meninggalkan tempat kerjanya apabila mereka merasa pekerjaannya stagnan (Weyland, 2011), maka dibutuhkan *job crafting* yang tinggi sehingga karyawan generasi Y akan lebih terikat terhadap pekerjaannya. Sedangkan 41,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini, seperti tuntutan kerja dan sumber daya kerja (dalam Bakker & Leiter, 2010) serta *psychological capital* atau modal psikologis yang merupakan sebuah keadaan positif pada karyawan yang memiliki karakteristik *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resilience* (Schaufeli & Bakker, 2010).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa sebanyak 66,67% karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta memiliki keterikatan kerja yang tinggi dan 33,3% sisanya memiliki keterikatan kerja yang sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan generasi Y di kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta memiliki kemampuan dalam mencurahkan energinya baik fisik, kognitif, dan afektif pada pekerjaannya, yang ditunjukkan dengan adanya sikap semangat, dedikasi, dan

larut dalam pekerjaan. Berdasarkan nilai-nilai perusahaan yang terdiri dari professionalism, respect others, integrity, dedicated to others, dan excellence dimana karyawan memiliki suatu aturan yang mengikat seluruh jajarannya dalam bertindak sesuai dengan standar tertinggi dalam integritas profesional dan personal di seluruh aspek kegiatan perusahaan, serta mematuhi seluruh undang-undang, tata tertib, peraturan dan kebijakan perusahaan, nilai-nilai tersebut nampaknya sudah berjalan sangat baik karena karyawan dapat mememanifestasikannya dengan baik sehingga keterikatan kerja yang dimiliki karyawan berada pada kategori tinggi.

Keterikatan kerja yang tinggi juga dapat dibuktikan dengan survey keterlibatan (*engagement*) karyawan pada PT. Bank Bukopin, Tbk yang diadakan setiap setahun sekali dengan hasil yang cukup tinggi dan mengalami peningkatan sejak tahun 2014, yaitu dengan presentase 72% pada tahun 2014, 78% pada tahun 2015, dan 80% pada tahun 2016. Selain itu juga dapat dibuktikan dari angka turnover yang rendah, berdasarkan wawancara dengan pihak manajer SDM PT. Bank Bukopin, Tbk dikatakan bahwa selama dua tahun terakhir jumlah karyawan mengalami *sustainable* dengan angka turnover yang rendah. Hal tersebut tidak terlepas dari usaha PT. Bank Bukopin, Tbk untuk membuat tingkat keterikatan kerja karyawan yang tinggi dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti pemberian salary dan benefit yang memuaskan, penyediaan sarana prasarana yang lengkap, serta suasana kerja yang kekeluargaan.

Keterikatan kerja yang tinggi di perusahaan ini juga dapat disebabkan oleh budaya organisasi yang kekeluargaan dimana situasi kerja dibuat sangat menyenangkan dengan tidak adanya batasan hubungan antar karyawan secara vertikal maupun horizontal. Selain itu, perusahaan ini juga memberikan benefit yang cukup memuaskan, yaitu bantuan pendidikan, THR (Tunjangan Hari Raya), uang cuti, reward pada karyawan yang memiliki kinerja baik. Selain itu, perusahaan juga memberikan peminjaman sarana dan prasarana serta biaya darurat bagi karyawan yang membutuhkan, serta beasiswa pendidikan bagi karyawan yang berprestasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *job crafting* dengan keterikatan kerja pada karyawan generasi Y di PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta ($r_{xy} = 0,764$, $p = 0,000$). Semakin tinggi tingkat *job crafting* maka semakin tinggi karyawan memiliki keterikatan kerja. Sebaliknya, semakin rendah tingkat *job crafting*, maka keterikatan kerjanya semakin rendah.

Saran yang dapat peneliti ajukan berdasarkan penelitian ini yaitu, bagi subjek penelitian diharapkan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan *job crafting* dan keterikatan kerja, terus terlibat secara aktif terhadap hal-hal yang terjadi di dalam perusahaan serta memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan dirinya. Saran bagi kantor pusat PT. Bank Bukopin, Tbk Jakarta yaitu dengan mengadakan program *job crafting intervention* yang berisi pengetahuan mengenai *job crafting* dan teori JD-R (*Job demand-resources*) kepada karyawan. Selain itu, perusahaan juga hendaknya mempertahankan nilai-nilai dan budaya perusahaan yang sudah ada serta tetap memberikan *benefit-benefit* yang memuaskan karyawan sehingga dapat mempertahankan tingkat keterikatan kerja yang tinggi. Saran bagi peneliti selanjutnya yaitu dapat meneliti dengan populasi yang lebih banyak agar memperoleh tingkat ketelitian yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, L. S. (2010). *Handbook of employee engagement*. Northampton: Edward Elgar Press.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4). 265-269.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3). 209-223. DOI: 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3): 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. DOI: 10.1177/0018726712453471
- Bank Bukopin. (2017). Sekilas bank bukopin. Diunduh dari http://www.bukopin.co.id/read/83/Sekilas_Bank_Bukopin.html
- Bank Bukopin. (2017). Visi misi. Diunduh dari http://www.bukopin.co.id/read/84/Visi_Misi.html
- Bank Bukopin. (2017) Budaya perusahaan. Diunduh dari http://www.bukopin.co.id/read/90/Budaya_Perusahaan.html
- Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. Purpose and Meaning in The Workplace, 81-104
- Bindl, U., & Parker, S. (2010). Proactive work behavior: forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Vol 2. Washington, DC: American Psychological Association.
- Coetzee, M., & De Villiers, M. A. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a south african financial institution. *SA Business Review*, 14 (1), 27-57.
- DelCampo, R. G., Haggerty, L. A., Haney, M. J., & Knippel, L. A. (2011). *Managing the multi-generational workforce: From the GI generation to the millennials*. Burlington: Gower Publishing Company.
- Dvorak, K., J. (2014). The theoretical development and empirical testing of the measure of job crafting (MJC). Thesis Colorado State University.
- Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement, and organizational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*. 40 (1). DOI: 10.4102/sajip.v40i1.1098
- Hidayati, N., Jufri, M. & Indahari, N. A. (2017). Hubungan organizational learning dengan komitmen organisasi karyawan fresh graduate di makassar. *Prosiding Temu Ilmiah Nasional APIO 2017*. 38-41.
- Hoole, C. & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generation cohorts. *SA Journal of Human Resources Management*. 13(1). <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Laucereno, S. F. (2017, 9 Juni). Perbankan nasional diklaim sudah tahan krisis. Diunduh dari <https://finance.detik.com/moneter/3526050/perbankan-nasional-diklaim-sudah-tahan-krisis>
- Meister, J. (2012). Their future work: job hoping is the 'new normal' for millennials. Diunduh dari Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/the-future-of-work-job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials/2/#257becc37fb9>

- Ozcelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3). DOI:10.5539/ijbm.v10n3p99
- Saks, A., M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619. DOI: 10.1108/02683940610690169
- Saril, R. L., Seniati, A. N., & Varias, V. (2017) Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen profesi terhadap komitmen organisasi dosen generasi y. *Prosiding Temu Ilmiah Nasional APIO 2017*. 29-37
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315.
- Schaufeli, W., B. & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20 (2): 177-196.
- Swiggard, S. (2011) Generations and employee commitment: An exploration of the impact of changes in technology, home and family structure, and employer-employee relationship. *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*. Capella University.
- Tay, A. (2011). Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5 (2), 249-255. DOI: 10.5897/AJBM10.335
- Tims, M., & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*. 36(2), 1-9
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(1):173-186.
- Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of gen Y. *Industrial and Commercial Training*. 43(7), 439-445
- Wibowo, A., & Haryanti, K. (2017). Kebermaknaan kerja dan karakteristik pekerjaan pada generasi x dan y. *Prosiding Temu Ilmiah Nasional APIO 2017*. 163-173
- Woo, B., & Chelladurai, P. (2012). Dynamics of perceived support and work attitudes: the case of fitness club employees. *Human Resource Management Research*, 2 (1), 6-18. DOI: 10.5923/j.hrmr.20120201.02
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as am active crafters of their work. *Academy of Management Review*. 26(2), 179-201