

## **HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN COACHING DENGAN WORK ENGAGEMENT KARYAWAN GENERASI MILENIAL DI PT. KARYA SATRIA JAWA TENGAH**

**Endah Mujiasih<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro  
Jl. Prof Mr. Sunario, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

[ema\\_ariesta@yahoo.com](mailto:ema_ariesta@yahoo.com)

### **Abstrak**

Perbedaan generasi dalam memasuki dunia kerja dapat menimbulkan masalah tersendiri. Perbedaan tersebut terjadi antara generasi X dan generasi Y. Karakter berbeda yang dibawa oleh generasi Y mengharuskan perusahaan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter generasi Y. gaya kepemimpinan yang sesuai akan meningkatkan *work engagement* generasi Y sehingga dapat membuat mereka tidak hanya loyal dengan pekerjaannya tetapi juga loyal terhadap perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan *coaching* dengan *work engagement* pada karyawan generasi Y. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi Y di PT. Karya Satria di Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik *sampling populasi* atau teknik *sampling jenuh*. Alat ukur yang digunakan adalah skala gaya kepemimpinan *coaching* (26 aitem,  $\alpha = 0,892$ ) dan Skala *work engagement* yang di modifikasi dari *The Utrecht Wrok Egagement Scale (UWES)* (29 aitem,  $\alpha = 0,907$ ). Analisis data menggunakan regresi sederhana dengan hasil yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan *coaching* dengan *work engagement* pada karyawan generasi Y sebesar  $r_{xy} = 0,653$ ; dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,001$ ).

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan *coaching*; *work engagement*; generasi Y

### **Abstract**

Generational differences in entering the world of work can cause problems of its own. This difference occurs between generation X and generation Y. The different characters carried by generation Y require companies to apply a leadership style that is in accordance with the character of generation Y. An appropriate leadership style will increase the work engagement of generation Y so that they can make them not only loyal to their work but Also loyal to the company. This study aims to determine the relationship between coaching leadership style and work engagement among Y generation employees. The population in this study is Y generation employees at PT. Satria's work in Semarang. The sampling technique used is population sampling technique or saturated sampling technique. The measuring tool used is the coaching leadership style scale (26 item,  $\alpha = 0.892$ ) and the modified work engagement scale from The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (29 item,  $\alpha = 0.907$ ). Data analysis used simple regression with results showing that there was a significant positive relationship between coaching leadership style and work engagement in generation Y employees of  $r_{xy} = 0.653$ ; with  $p = 0.000$  ( $p < 0.001$ ).

**Keywords:** coaching leadership style; work engagement; generation Y

### **PENDAHULUAN**

Perbedaan generasi dalam memasuki dunia kerja dapat menimbulkan masalah tersendiri. Di Amerika di Eropa dan juga Indonesia timbul fenomena perbedaan karakter antar generasi sudah mulai terasa pada perbedaan preferensi dan perilaku kerja. Generasi yang dimaksud adalah generasi

Y atau generasi milenial, yaitu generasi yang lahir antara tahun 1980 – 2000, jumlah mereka 50% sd 70%. Mereka memasuki dunia kerja sekitar tahun 2007 dan mencapai puncaknya tahun 2020.

Perkembangan teknologi dalam dunia bisnis telah membawa pergeseran kebutuhan angkatan kerja di berbagai bidang organisasi bisnis baik manufaktur, pariwisata atau yang lainnya. Menghadapi persaingan yang begitu hebat organisasi tersebut perlu regenerasi. Generasi baru yang diharapkan dapat mendongkrak kinerja organisasi adalah generasi Y atau generasi milenial. Generasi Y dianggap memiliki perbedaan dari generasi sebelumnya yaitu generasi X. Generasi Y adalah generasi yang tumbuh dengan kesempatan kerja penuh khususnya bagi wanita, menghargai keragaman suku dan budaya dan peningkatan pemahaman terhadap teknologi yang semakin canggih (Hawkins dkk., 2007; Anggraini dkk., 2016). Menurut Reisenwitz dan Iyer (2009), Milenial mengalami perbedaan yang signifikan yaitu dalam peningkatan penggunaan teknologi, kelekatan dengan teknologi komunikasi dan kelekatan dengan media sosial dan teknologi digital.

Generasi Y atau Generasi milenial adalah generasi terbaru dari pekerja untuk memasuki angkatan kerja saat ini. Mereka berbeda dari generasi lain dalam hal nilai dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, Perusahaan perlu menyesuaikan pendekatan mereka untuk memimpin Generasi Y agar bisa memaksimalkan potensi dan kompetensi yang mereka punya. Harber (dalam Triman, 2016) melakukan penelitian mengenai perbedaan karakteristik kepribadian Generasi Y dengan Generasi X. Hasil temuan Harber mengenai Generasi Y adalah sebagai berikut : 1) Tidak sabar, tak mau rugi, banyak menuntut. Generasi ini terbiasa dengan hal-hal instan, dan cenderung tidak sabar, 2) Percaya diri dan optimis, 3) Sangat bergantung dengan tim, 4) Suka Inovasi atau hal baru, 5) Semangat luar biasa, 6) Selalu bertanya “WHY”, dimana mereka memiliki keingintahuan yang besar dan menerima informasi dengan jelas, ringkas dan transparan. Karakteristik kepribadian yang tidak sabar, banyak menuntut, terbiasa dengan hal-hal instan, dan cenderung mudah bosan akan mengakibatkan mereka menjadi karyawan yang memiliki loyalitas rendah sehingga diperlukan treatment khusus untuk menaja loyalitas pada perusahaan.

*Work engagement* dapat menjadi baik apabila karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider (Hermawan, 2011; Ramadhan & Sembiring, 2014) yang mengatakan bahwa *engagement* karyawan dalam bekerja membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.

Survei yang dilakukan oleh Gallup Consulting (2013), menjelaskan bahwa karyawan yang *engage* secara penuh terhadap pekerjaannya biasanya hanya berlangsung pada 6 bulan pertama. Ditemukan bahwa sebanyak 40% karyawan menjadi tidak *engaged* dan 8% benar-benar lepas tangan dengan pekerjaannya setelah 6 bulan periode kerja. Setelah periode 6 bulan pertama tersebut level *engagement* karyawan semakin menurun hingga 10 tahun masa kerja, dan pada akhirnya *engagement* mereka menyusut hingga level statis.

Survai yang dilakukan Gallup Consulting (2010) dengan mengkaitkan perilaku *engagement* melalui *turn over*, produktivitas, profitabilitas, keamanan ditempat kerja dan ketidakhadiran karyawan. Karyawan yang sudah *engaged* dengan perusahaan akan memiliki komitmen dengan perusahaan karena elemen-elemen komitmen juga terkandung dalam *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to quit*. Keinginan keluar dari organisasi disebabkan adanya

rasa tidak nyaman lagi dalam organisasi dan kurang komitmen. Karyawan yang sudah *engaged* akan memiliki kecenderungan bertahan karena mereka sudah merasa menjadi bagian organisasi yang tidak terpisahkan.

*Engagement* dalam melakukan pekerjaan adalah keadaan psikologis saat karyawan merasa berkepentingan dalam melakukan pekerjaan untuk keberhasilan perusahaan dan termotivasi meningkatkan kinerja yang melebihi *job requirement* yang di minta (Mercer Carpenter & Wyman, 2007 ; Ramadhan & Sembiring, 2014). Salah satu faktor yang dapat memunculkan kemampuan tersebut adalah kepemimpinan. Lockwood (2007; Smith & Marwick, 2009) mengatakan *work engagement* dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, manajemen, kepercayaan dan lingkungan kerja dan reputasi organisasi.

Bakker dan Demerouti (2007) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* adalah sumber daya manusia, tuntutan kerja dan kepribadian. Wyman (2008) menyebutkan faktor yang mempengaruhi *work engagement* adalah kepercayaan dan integritas pimpinan, kebanggaan pada perusahaan, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan serta *reward and recognition*.

Menurut Reisenwitz dan Iyer (2009), Milenial mengalami perbedaan yang signifikan yaitu dalam peningkatan penggunaan teknologi, kelekatan dengan teknologi komunikasi dan kelekatan dengan media sosial dan teknologi digital. Masalah yang muncul dalam mengelola SDM Milenial ini adalah meningkatnya *turn over*, adanya konflik antara atasan dan bawahan yang berbeda generasi dan masalah lainnya adalah bersumber pada ketidaksesuaian praktik SDM dengan karakteristik karyawan. Generasi Y seringkali memiliki *turnover* yang tinggi ditempat kerja di tempat kerja, hal ini terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan utama dari para generasi Y yaitu pengembangan diri, selama organisasi tidak memberikan kesempatan kepada para Generasi Y untuk mengembangkan dirinya, maka mereka tidak akan bertahan dalam organisasi tersebut (Cran, 2014: Munthe, 2015).

*Turnover* akan menjadi suatu masalah bagi organisasi apabila talent keluar dari perusahaan tempat kerja mereka hanya untuk mendapatkan kesempatan yang lebih baik di perusahaan lain. Hal ini akan menyulitkan organisasi karena menghambat implementasi program kerja yang telah di tetapkan sebelumnya. Usaha untuk menekan keinginan *turnover* para generasi Y dimulai dengan menerapkan gaya kepemimpinan (Alhamwan & Mat, 2015).

Gaya kepemimpinan harus dilakukan manajer atau atasan langsung/supervisor yaitu mereka harus memulai penerapan gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodir kreativitas para talent dari generasi Y untuk dapat berkembang. gaya kepemimpinan yang sekarang sedang dikembangkan di Asia adalah *Coaching* (Gillespie, 2011). Gaya kepemimpinan ini harus memiliki semangat menjadi seorang *Coach* untuk mendorong pengembangan anak buahnya yang dinilai memiliki potensi besar untuk dapat berkembang dan mencapai hasil terbaik, akan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan sesuai porsi mereka masing-masing, sehingga diharapkan dalam kapasitasnya, mereka dapat menjadi lebih mandiri dan mampu mengemban tugas dan tanggungjawab yang lebih besar. Gaya kepemimpinan manajer sebagai *coach* ini merupakan gaya kepemimpinan yang paling ideal dan sesuai dengan *trend* organisasi modern saat ini, yaitu gaya kepemimpinan dan manajemen yang lebih banyak melakukan pendelegasian dan pemberdayaan (Wijayanto, 2012).

Generasi Y dalam dunia kerja membutuhkan *Leader* yang selalu siap mendampingi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mereka membutuhkan *Leader* yang bisa mengakomodir kebutuhan pembelajaran dan pengembangan mereka. Mereka tertarik untuk terus meningkatkan dan mengembangkan diri mereka sendiri. Mereka menginginkan otonomi untuk membentuk karir mereka sendiri, dan itu berarti *Leader* harus menyediakan alat yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan pribadi dan profesional, sehingga mereka memiliki pilihan kemana mereka ingin berkembang. Selain itu, Generasi Y mengharapkan umpan balik langsung dan konsisten. Mengatakan kepada mereka bagaimana mereka harus melakukan secara teratur – tidak perlu menunggu hingga waktu pertemuan. Mereka menginginkan *feedback* dilakukan dengan cepat. Generasi Y adalah orang yang bertanggungjawab atas pekerjaannya, sehingga perlu di beri kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya sendiri dan *leader* harus selalu siap untuk membimbing proses penyelesaian pekerjaan.

Pemimpin dengan gaya *coach* lebih banyak focus pada pengembangan *skill* dari anggotanya, mencocokkan peluang untuk mengembangkan anak buahnya dengan kewajiban yang harus diberikan oleh organisasinya. Gaya *coaching* tujuannya mengembangkan bawahannya untuk masa depan dan berusaha membantu dan membimbing bawahan untuk perbaikan serta untuk tujuan jangka Panjang. Kelemahan dari kepemimpinan gaya *coaching* adalah seorang pemimpin memerlukan waktu yang lama untuk mengembangkan anggotanya satu-persatu. Kelebihan dari gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin mampu mengenali semua anggota yang ada dalam organisasinya dan dapat menggali kemampuan terpendam dari anggotanya. Manfaat yang dirasakan oleh organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat menghasilkan karyawan yang berprestasi, mengurangi *turn over* dan meningkatkan hubungan pribadi.

Kesimpulannya, generasi Y adalah generasi yang memiliki loyalitas terhadap pekerjaan tetapi tidak loyal terhadap perusahaan, oleh karena itu karyawan pada generasi ini akan melakukan pindah tempat kerja setiap saat sesuai dengan keinginannya. Keinginan pindah kerja itu bukan karena kinerja yang buruk tetapi dikarenakan perbedaan generasi dengan pemimpinnya yang dirasakan kurang cocok bagi mereka. Oleh sebab itu seorang pemimpin harus mampu berperan sebagai *coach* untuk berperan sebagai motivator tim, member inspirasi untuk bekerja keras dan terus menerus melakukan peningkatan kinerja.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Karya Satria di Semarang, yang berjumlah 145 karyawan. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014), atau dengan cara mengumpulkan semua kemungkinan yang ada sesuai kriteria sampling yang telah ditentukan peneliti (Neuman, 2007). Selain itu, karakteristik sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja selama 1 tahun dengan tingkat pendidikan minimal SMA. Skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Skala *Work Engagement* yang merupakan modifikasi dari *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* (17 aitem,  $\alpha = 0,9000$ ) dan Skala Kepemimpinan *coaching* sebanyak 32 aitem,  $\alpha = 0,892$ . Kedua skala tersebut sebelumnya telah dilakukan uji coba terhadap 70 karyawan.

Proses analisa data pada penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS. Analisa data pada penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara *work engagement* dan kepemimpinan *coaching* pada karyawan di PT. Karya Satria di Jawa Tengah. Uji hipotesis menggunakan analisis regresi sederhana, dengan terlebih dahulu melakukan uji normalitas ( $p > 0,05$ ) dan uji linearitas ( $p < 0,05$ ).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji normalitas pada Tabel 1, diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 1,058 dengan signifikansi  $p = 0,213$  ( $p > 0,05$ ) untuk variabel gaya kepemimpinan *coaching* dan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 1,243 dengan signifikansi 0,091 ( $p > 0,05$ ) untuk variabel *work engagement*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebaran data normal pada variabel gaya kepemimpinan *coaching* dan *work engagement*.

**Tabel 1.**

Hasil Uji Normalitas

Variabel		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	$P > 0,05$	Bentuk
Gaya	Kepemimpinan <i>Coaching</i>	1,058	0,213	Normal
	<i>Work Engagement</i>	1,243	0,091	Normal

Pada Tabel 2, uji linieritas pada penelitian ini antara variabel *work engagement* dan gaya kepemimpinan *coaching* menghasilkan nilai koefisien  $F = 50,575$  dengan nilai signifikansi  $p = 0,000$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel penelitian memiliki hubungan yang linier.

**Tabel 2.**

Hasil Uji Linieritas

Hubungan Variabel	Nilai F	Signifikansi $p < 0,05$	Keterangan
<i>Work Engagement</i> dan Gaya Kepemimpinan <i>Coaching</i>	50, 575	0.000	Linier

Hasil uji hipotesis pada Tabel 3 menunjukkan bahwa koefisien antara *work engagement* dan gaya kepemimpinan *coaching* sebesar 0,653 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hasil koefisien korelasi yang bernilai positif menunjukkan bahwa arah hubungan kedua variabel adalah positif, artinya individu yang termasuk dalam kategori memiliki *Work Engagement* tinggi akan memiliki gaya kepemimpinan *coaching* yang tinggi, begitu pula dengan individu yang memiliki gaya kepemimpinan *coaching* tinggi akan memiliki tingkat *work engagement* tinggi. Tingkat signifikansi korelasi  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *work engagement* dan gaya kepemimpinan *coaching*.

**Tabel 3.**

Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	Koefisien Korelasi	Signifikansi $p < 0,05$
<i>Work Engagement</i> dan Gaya Kepemimpinan <i>Coaching</i>	0,653	0.000

Berdasarkan kategorisasi subjek pada penelitian ini, sebanyak 64 subjek (91,4%) berada pada kategori gaya kepemimpinan *coaching* yang tinggi dan sebanyak 6 subjek (8,6%) pada kategori sangat tinggi. Sedangkan sebanyak 54 subjek (77,1%) memiliki *work engagement* pada kategori tinggi dan 16 subjek (22,9%) pada kategori sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan generasi Y di PT. Karya Satria memiliki tingkat *work engagement* dan gaya kepemimpinan *coaching* yang tinggi. Artinya, gaya Kepemimpinan atasan dipersepsikan positif oleh karyawan yang dapat membuat karyawan memiliki *engagement* yang tinggi dalam bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan besaran sumbangan efektif variabel gaya kepemimpinan *coaching* terhadap variabel *work engagement* pada penelitian ini sebesar 42,7%, sedangkan 57,3% sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang belum dapat diukur melalui penelitian ini. Tingkat signifikansi korelasi  $p = 0.000(p < 0.001)$  menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan *coaching* dengan *work engagement*, sehingga hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara gaya kepemimpinan *coaching* dengan *work engagement* pada karyawan dapat diterima.

Persaingan bisnis yang semakin kompleks mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan mempersiapkan diri menjadi perusahaan yang kompetitif. Faktor yang mempengaruhi kemajuan sebuah perusahaan, salah satunya adalah kualitas mutu dan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Di sisi lain, faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* terhadap perusahaan adalah rekan kerja, pemimpin, lingkungan kerja, *reward*, dan *passion*.

Hasil penelitian Triman (2016), ada beberapa indikator yang dibutuhkan seorang karyawan agar mereka mau bertahan ditempat kerja. Ada 28 dari 30 orang memilih faktor rekan kerja menjadiangat krusial dalam meningkatkan ketertarikan seorang karyawan. faktor berikutnya adalah peran pemimpin yang bisa mengarahkan dan membantu hambatan tugas bawahannya. Faktor selanjutnya adalah peran situasi lingkungan kerja, diikuti faktor *reward* serta *passion*.

Generasi Y atau generasi milenial adalah generasi terbaru yang memasuki angkatan kerja saat ini. Hasil penelitian Heber (2011) menunjukkan bahwa ada perbedaan karakteristik kepribadian Generasi Y dengan Generasi X. Hasil temuan Heber adalah: 1) tidak sabar, tidak mau rugi, banyak menuntuk, terbiasa dengan hal-hal instan dan cenderung tidak sabar, 2) percaya diri dan optimis, 3) sangat bergantung dengan tim, 4) menyukai inovasi atau hal baru, 5) semangat luar biasa, 6) selalu bertanya “Kenapa” dimana merek memiliki keingintahuan yang besar dan menerima informasi dengan jelas, ringkas dan transparan.

Karakteristik yang berbeda antara generasi X dan generasi Y mengharuskan pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi Y. pemimpin harus memahami gaya komunikasi generasi Y. Kunci dari peningkatan kualitas dan kinerja generasi Y adalah harus dapat memberdayakan mereka agar dapat memupuk terus menerus *work engagement* terhadap perusahaan. Pemimpin harus dapat memahami karakter serta melakukan *coaching* untuk

meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini haruslah dilakukan oleh manajer, bahkan atasan langsung yaitu mereka haruslah memulai penerapan gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodir kreativitas para talent dari generai Y untuk dapat berkembang lagi. Usaha menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodir kreativitas para talent dari Generasi Y mulai ditingkatkan di Asia dengan gaya kepemimpinan yang disebut *coaching* (Glillsepie, 2011). Gaya kepemimpinan *coaching* adalah gaya kepemimpinan yang mendorong pemimpin untuk bisa lebih berempati kepada setiap karyawannya yaitu dengan cara berkomunikasi sebagai teman kerja, lebih banyak mendengarkan mereka, berdiskusi untuk mendapatkan sebuah solusi yang dapat disepakati bersama, bertanya untuk menggali lebih banyak ide serta memberikan umpan balik positif yang konstruktif dalam menggali pencapaian potensi dari *coachee*.

Karyawan generasi Y memiliki *work engagement* yang tinggi, oleh sebab itu diperlukan seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *coaching* yang mampu mendorong para karyawan tetap terikat tidak hanya pada pekerjaannya tapi juga terikat pada organisasinya.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan *coaching* dengan *work engagement* pada karyawan generasi Y di PT. Karya Satria di Semarang. Pemimpin bertindak sebagai *coach* akan mendapatkan dukungan dan loyalitas yang tinggi dari para karyawan Generasi Y, mampu mendorong karyawan generasi Y lebih termotivasi, lebih terberdayakan, lebih kreatif dan inovatif serta pro-aktif dalam bertindak serta mengembangkan rasa memiliki yang tinggi terhadap tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat dikemukakan beberapa saran. Bagi subjek penelitian, diharapkan karyawan Generasi Y memiliki kemampuan menyesuaikan diri, kemampuan beradaptasi dengan budaya organisasi di tempat kerjanya. Bagi pemimpin, melakukan perubahan budaya dalam menerapkan gaya dari yang hanya “memberi perintah” menjadi lebih banyak melakukan pendelegasian dan pemberdayaan. Menciptakan suasana kerja dengan *atmosfir continuous improvement*, melakukan redefinisi ulang berbagai kebijakan rekrutmen dan penerimaan karyawan baru, memperkuat kerja kelompok, mempersiapkan waktu untuk *feedback* dan diskusi, melakukan *coaching* secara intensif dan memperbanyak *open communication*. Bagi perusahaan, penerapan standart rekrutmen ditujukan untuk meminimalisir konflik antar individu antar generasi. Pihak perusahaan juga harus memfasilitasi pagawainya agar dapat memahami dan menerapkan nilai-nilai yang sesuai dengan budaya organisasi. Harus adanya penerapan *retention* karyawan generasi Y agar tetap tinggal di perusahaan tempat mereka bekerja melalui jenjang karir yang jelas. Selain itu, pihak perusahaan juga harus melakukan manajemen strategi perubahan dengan *Change Process* yang dilakukan secara sistematis dan komprehensif agar resistensi terhadap perubahan yang dimiliki karyawannya tidak meningkat. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menggunakan variabel lain seperti *perceived organizational support* untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan generasi Y dalam menilai mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan serta sejauh mana organisasi dalam memberikan kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, mempehatikan kehidupan karyawan, dan dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan secara adil.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alhamwan, M. & Mat, N. B. T. (2015). Antecedents of turnover intention behavior among nurses : A theoretical review. *Journal of Management and Sustainability*, 5(1), 84-89.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Cran, C. (2014). *101 tips mengelola generasi x, y, & zoomer di tempat kerja*. Penerbit Kepustakaan Populer Gramedia.
- Harber, J. G. (2011). *Generation in the workplace : Similarities and differences* [Theses, School of Graduate Studies East Tennessee State University]. Digital Commons East Tennessee State University <https://dc.etsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2446&context=etd>
- Lockwood, N. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage : hr strategic role. *HR Magazine*, 52(3), 1-11.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice and competitive advantage*. Wiley-Blackwell.
- Munthe, R, G. (2015). Menerapkan coaching sebagai gaya kepemimpinan masa kini. *Jurnal Manajemen*, 14(2), 271-280.
- Triman, A. (2016). Menelisik “employee engagement” berdasarkan karakteristik gen y. *Buletin K-Pin*, 2(10), 1.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d*. Alfabeta.
- Wijayanto, A., Hubeis, M., Affandi, M.J. & Hermawan, A. (2011). Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 6(2), 81-87.