

EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN MILLENIALS INDONESIA**Aris Setiyani, Setyo Riyanto, Djumarno dan Lenny Ch Nawangsari**

Program Doktor Pascasarjana Universitas Mercubuana

setiyani.aris@gmail.com, setyo.riyanto@gmail.com, profdjum10@gmail.com,

lenny.nawangsari@gmail.com

Abstrak. Di era perubahan global ini, dimana generasi millennial mulai memasuki dunia kerja, makin banyak pekerja diseluruh dunia yang merasa tidak betah untuk tetap tinggal di pekerjaan-nya yang sekarang. Bahkan dalam survey yang dilakukan oleh *TNS Employee Insights*, sebuah lembaga survey di United States, menyatakan bahwa hanya 14,3 % pekerja yang *full engage* terhadap perusahaan, 29.7 % yang *engage* dan sisanya tidak mau terlibat dalam organisasi. Survey juga mencatat sekitar 45% responden yang menyatakan mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka. Tingkat ketidakpuasan karyawan akan berpengaruh negative terhadap perilaku dan rasa betah karyawan dalam suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat dari 3 variabel yaitu kompensasi, waktu kerja yang flexible dan brand perusahaan, mana yang paling berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*) untuk tetap tinggal dan terlibat dalam mewujudkan cita-cita organisasi. Penelitian ini dilakukan terhadap responden millennial yang minimal sudah bekerja selama 1 tahun di berbagai industri baik industri manufaktur maupun servis di daerah Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur juga Jabodetabek, Indonesia. Jumlah sample yang terkumpul dan dilakukan perhitungan sebanyak 285 responden. Perhitungan data dilakukan menggunakan software SEM-AMOS. Dari hasil analisa data didapatkan bahwa kompensasi, waktu kerja yang flexibel dan brand perusahaan mempunyai pengaruh terhadap motivasi karyawan dan keterlibatan karyawan, dan motivasi karyawan mempunyai efek memediasi hubungan antara kompensasi, waktu kerja yang fleksibel dan brand perusahaan terhadap keterlibatan karyawan.

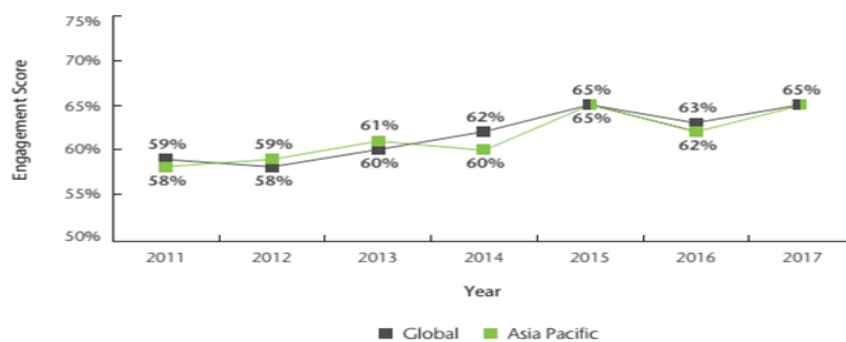
Kata Kunci: Keterlibatan Karyawan, Motivasi Karyawan, Kompensasi, Waktu Kerja Yang Fleksibel, Brand Perusahaan, SEM-AMOS.

Abstract. In this era of global change, where the millennial generation has begun to enter the workforce, more and more workers around the world are feeling uneasy about staying in their current jobs. Even in a survey conducted by TNS Employee Insights, a survey agency in the United States, stated that only 14.3% of workers were fully engaged with the company, 29.7% were involved and the rest did not want to be involved in the organization. The survey also noted about 45% of respondents who stated they were not satisfied with their work. The level of employee dissatisfaction will negatively affect the behavior and feelings of employees in a company. This study aims to look at the 3 variables, namely compensation, flexible working hour and company branding, which is the most influential on employee engagement to stay and be involved in realizing the ideals of the organization. This research was conducted on millennial respondents who had worked for at least 1 year in various industries both manufacturing and service industries in the area of West Java, Central Java and East Java as well as Jabodetabek, Indonesia. The number of samples collected and calculated were 285 respondents. Data calculation is done using SEM-AMOS software. From the analysis of the data it was found that compensation, flexible working hour and company branding have an influence on employee motivation and employee engagement, and employee motivation has the effect of mediating the relationship between compensation, flexible working hour and company branding on employee engagement.

Keywords: Employee Engagement, Employee Motivation, Compensation, Flexible Working Hour, Employer Branding

PENDAHULUAN

Keterlibatan karyawan adalah ukuran berapa banyak energi yang dirasakan orang di tempat kerja dan sejauh mana perasaan mereka bersemangat untuk sama-sama berkontribusi mensukseskan tujuan organisasi. Definisi ini mencakup tiga dimensi antara lain ingin tetap bersama organisasi dan merasa bersemangat menjalankan misi organisasi, termotivasi untuk membantu organisasi supaya berhasil dan merasa bersemangat untuk selalu datang untuk bekerja. Berikut ini adalah hasil survey *employee engagement* “2017 Trends in Global Employee Engagement” yang di rilis oleh Aon Hewitt tahun 2017.



Gambar 1. *Engagement Score* di Global dan Asia Pasifik

Dalam gambar diatas terlihat bahwa pada peningkatan *Engagement Score* untuk wilayah Asia Pacific cenderung naik, meskipun di tahun 2014 dan 2016 mengalami penurunan. Hal ini menggambarkan bahwa grafik *Engagement Score* masih bersifat fluktuatif sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut faktor apa yang menyebabkan turun naiknya *Engagement Score*. Apakah dengan munculnya generasi Y *Millenials* yang mulai banyak masuk ke dunia kerja menjadi salah satu penyebab dan bagaimana para praktisi *Human Resource* menyikapi-nya, merupakan hal yang harus dianalisa lebih dalam.

KAJIAN TEORI

Generasi Millenial. William Strauss dan Neil Howe secara luas mengenalkan *Millennials* untuk Generasi Y. Generasi Y digambarkan sebagai generasi yang lahir antara tahun 1982 dan 2004 namun banyak juga yang berpendapat berbeda seperti di bawah ini :

1. (Noble, Haytko & Phillips,Z (2009) dalam Petra (2016)) menyatakan Y terdiri dari orang yang lahir antara tahun 1977-2000
2. (Bednall, Valos, Adam & McLeod, (2012) dalam Petra, (2016)). Menyatakan bahwa interval kelahiran generasi Y adalah tahun 1980-1994

Pengetahuan mereka tentang dunia digital jauh lebih besar daripada orang tua mereka. Menurut Wong & Chin (2016), Ini memungkinkan mereka untuk dengan mudah menyesuaikan dunia yang serba cepat dengan akses langsung ke informasi. Generasi Y dibesarkan di lingkungan dengan kebebasan dan pilihan, karena kemajuan teknologi, mereka lebih terdidik. Bandingkan dengan generasi sebelumnya, mereka bisa menjadi generasi paling produktif karena mereka diarahkan dengan teknologi yang mengubah

kehidupan sehari-hari mereka. Karakteristik Gen memberi kesan bahwa mereka menginginkan keseimbangan kehidupan-kerja. Mereka membutuhkan lingkungan kerja yang santai dan fleksibel (Brown et al., 2015) Generasi Y lebih mudah beradaptasi, efisien, dan inovatif dan mereka adalah pelajar yang cepat sehingga mudah sekali mengikuti perkembangan jaman. Mereka lebih suka bekerja untuk organisasi dimana mereka dapat bekerja dengan teknologi, komunikasi email dan media sosial (Zarim dan Zaki, 2015).

Generasi Y akan mencari organisasi yang menawarkan gaji yang sangat baik (Brown et al., 2015). Mereka juga mencari organisasi di mana terdapat peralatan kerja berbasis Teknologi dan Fasilitas yang diperbarui, birokrasi yang dirampingkan, peluang perjalanan yang menantang (Zarim dan Zaki, 2015).

Beberapa tantangan telah diidentifikasi oleh para periset mengenai karyawan generasi Y yang mungkin menghambat keterlibatan mereka terutama mengenai kesetiaan mereka terhadap organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan Stewart, (2016) menyatakan bahwa temuan menunjukkan *millenials* (juga dikenal sebagai Generasi Y, atau Gen Y) sebagai satu-satunya kelompok generasi yang tidak secara konseptual menghubungkan komitmen organisasional dengan budaya tempat kerja.

Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement). Keterlibatan karyawan merupakan konsep yang relatif baru di bidang akademis tetapi telah banyak dipromosikan oleh banyak perusahaan konsultan dan dilakukan penelitian terkait faktor yang mempengaruhinya. Para akademisi dan praktisi di bidang HRM cenderung setuju bahwa konsep dasar keterlibatan karyawan dapat membantu menjelaskan perilaku karyawan tersebut di tempat kerja. Karyawan dapat terlibat secara kognitif, emosional, dan atau berperilaku dengan mengacu pada kepercayaan karyawan tentang atasan mereka, dan budaya tempat kerja mereka. Mereka secara kognitif terlibat saat mereka menyadari misi dan peran mereka di lingkungan kerja mereka. Keterlibatan emosional adalah bagaimana karyawan bersikap kepada organisasinya, pemimpin mereka dan rekan kerja mereka. Mereka akan terlibat secara emosional saat mereka membentuk hubungan

Menurut (Muthike, 2017), Keterlibatan karyawan dapat didefinisikan sebagai kesediaan karyawan untuk bekerja ekstra, percaya pada organisasi dan apa yang mereka perjuangkan dalam upaya untuk membantu keberhasilan organisasi. Perusahaan secara global tidak dapat menemukan kecocokan antara laba, produktivitas, dan keterlibatan karyawan di kantor. Oleh karena itu beberapa pemimpin perusahaan global mencoba menyelaraskan strategi organisasi dengan strategi talent dalam organisasi, (Lazonick, 2014)

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Mann dan Harter (2016), menyatakan bahwa dengan mengikutsertakan atau melibatkan pekerja, dengan membuat mereka berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, membuat tempat kerja lebih mandiri dan dengan memberdayakan pekerja (*Empowerment*), akan didapatkan hasil yang mengarah kepada kebaikan organisasi.

Dimensi *employee engagement* banyak diteliti oleh berbagai peneliti. Dalam jurnal yang ditulis oleh Das & Mishra (2014), di jelaskan tentang penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006), dimana Saks mengemukakan penelitian yang dilakukan oleh Kahn's (1990) dan Maslach et al.'s (2001), menunjukkan kondisi psikologis atau anteseden yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan keterlibatan karyawan, tidak sepenuhnya mampu menjelaskan mengapa individu akan menanggapi kondisi ini dengan berbagai tingkat keterlibatan. Alasan teoritis yang lebih kuat untuk menjelaskan keterlibatan karyawan bisa dijelaskan dari *social exchange theory* yang di gagas oleh Saks meliputi *Work engagement or Job engagement measures*, dan *organization engagement*.

Menurut Das & Mishra (2014), *Work Engagement* atau *Job engagement* mengukur 3 dimensi dari keterlibatan karyawan yaitu :

1. *Vigor* (Semangat), dinyatakan dengan energi dan daya tahan yang dimiliki oleh seorang pekerja dalam menangani pekerjaannya meskipun kesehariaannya terkadang ada rasa kebosanan.
2. *Dedication* (Dedikasi), diartikan sebagai bangga terhadap pekerjaannya dan yakin bahwa yang dilakukan karyawan tersebut mempunyai impact yang significant
3. *Absorption* (Penyerapan) diartikan sebagai seorang pekerja terbawa dalam pekerjaannya.

Motivasi Karyawan (Employee Motivation). Motivasi karyawan dapat didefinisikan sebagai lingkungan bisnis yang menghubungkan kepentingan dan kebutuhan karyawan dalam organisasi dan mempengaruhi kepuasan karyawan. Satu salah satu tantangan paling penting dalam kegiatan manajerial adalah menyamakan kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan, karena ketidaksesuaian pasti mengarah ke gangguan hubungan antara manajer dan karyawan.

Menurut Bozovic & Bozovic (2019), menyatakan bahwa Motivasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan pendorong internal itu memasok kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan selain itu juga ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan. Semakin besar motivasinya maka nilai kepuasan karyawan semakin bertambah. Motivasi adalah salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia, dan pengaruhnya dapat dilihat dalam banyak penelitian. Motivasi berdampak pada arah, intensitas, dan kegigihan seseorang dari perilaku yang dimaksud, yang dapat menghasilkan hasil yang luar biasa bila dilakukan dengan benar, (McShane & Glinow 2017)

Dalam Hierarki Kebutuhan Maslow, model kebutuhan manusia digambarkan dalam bentuk piramida. Ini diterapkan dalam psikologi maupun dalam bisnis, dan membantu memahami apa yang memotivasi orang. Piramida memiliki lima kebutuhan, dan menurut Teori Maslow, seseorang tidak merasakan kebutuhan di atas kecuali kebutuhan dasarnya sudah terpenuhi. Kebutuhan dan urutannya dapat dilihat di Gambar 2



Gambar 2. Hirarki kebutuhan menurut Maslow

Teori Maslow menjelaskan perilaku manusia dimana yang menjadi sumber terkuat motivasi adalah kebutuhan tingkat yang lebih rendah, dan setelah dipenuhi, kebutuhan pada tingkat selanjutnya menjadi motivator utama. Pengecualian dalam hierarki adalah

aktualisasi diri, karena kebutuhan untuk itu akan terus berkembang setelah terpenuhi, dan karena itu dikenal juga sebagai kebutuhan pertumbuhan., (McShane & Glinow 2017)

Kompensasi (Compensation). Dengan makin meningkatnya persaingan industri, banyak perusahaan ingin membuat bagaimana Sumber Daya manusia yang bekerja didalamnya bisa se-optimal mungkin berkontribusi penuh untuk kemajuan organisasi. Berbagai program di jalankan oleh divisi *Human Resources* untuk membuat karyawan terlibat penuh dalam kegiatan organisasi, di antaranya program retensi karyawan yang diperhatikan adalah masalah kompensasi dan benefit. Kompensasi karyawan memainkan peran kunci karena merupakan jantung dari hubungan kerja, menjadi sangat penting bagi karyawan dan juga pengusaha. Karyawan biasanya bergantung pada upah atau gaji, untuk memenuhi kebutuhan mereka dan juga membutuhkan keamanan kesehatan. Bagi pengusaha, keputusan besarnya kompensasi mempengaruhi biaya mereka, namun ini juga mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk bersaing mendapatkan karyawan di pasar tenaga kerja

Teori kompensasi menurut Dessler (1997), menyatakan bahwa Kompensasi merupakan salah satu bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan karena karyawan tersebut di pekerjakan oleh organisasi. Yang termasuk dimensi dari kompensasi menurut Dessler antara lain :

1. Kompensasi Finansial : Yang termasuk dalam kompensasi financial antara lain, upah atau insentif, komisi dan bonus
2. Kompensasi Non financial : yang masuk katagori non financial antara lain tunjangan kesehatan atau asuransi kesehatan, hiburan, dan semua yang diberikan bukan dalam bentuk uang.

Dimensi kompensasi bisa juga merujuk kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, dalam hal ini merujuk ke UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 yaitu:

- a. Pasal 88 Ayat (1) berisi: Setiap pekerja atau buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
- b. Pasal 89 Ayat (1) berisi: Upah minimum terdiri atas:
 1. Upah minimum berdasarkan wilayah provinsi atau kabupaten atau kota;
 2. Upah minimum berdasarkan sektor pada wilayah provinsi atau kabupaten atau kota.
- c. Pasal 90 ayat (1) berisi : Pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum sebagaimana dimaksud dalam pasal 89.
Pasal 90 Ayat (2) berisi: Bagi pengusaha yang tidak mampu membayar upah minimum sebagaimana dimaksud dalam pasal 89 dapat dilakukan penangguhan.
- d. Pasal 92 Ayat(1) berisi: Pengusaha menyusun struktur dan skala upah dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kompensasi. Pasal 92 Ayat (2) berisi: Pengusaha melakukan peninjauan upah secara berkala Dengan memperhatikan kemampuan perusahaan dan produktivitas.
- e. Pasal 94 berisi: Dalam komponen upah terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap Maka besarnya upah pokok sedikit-dikitnya 75% dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap.

Waktu Kerja Yang Flexibel (*Flexible Working Hour*). *Flexible Working Hour* pertama kali di perkenalkan oleh Herr Hillert pada tahun 1967, di Jerman dengan nama *Flexible Working Time (FWT)*. Setelah di coba dengan program FWT, perusahaan melaporkan adanya penghematan sekitar 40.000 dolar per bulan, produktivitas meningkat, tingkat absensi ketidakhadiran menurun dan juga melaporkan kesulitan saat merekrut karyawan baru. Kemudian pada tahun 1973, program *flexible time* ini sudah mulai banyak digunakan di hampir sebagian besar perusahaan di jerman, dan bahkan mulai menyebar ke beberapa Negara di Eropa

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Abid & Barech (2017), menyatakan bahwa Jam kerja yang fleksibel bisa dilakukandengan kesepakatan yang menguntungkan secara timbal balik antara karyawan dan manajemen, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan profitabilitas organisasi yang lebih tinggi. Tingkat kebutuhan sosial dan ekonomi yang makin tinggi menjadikan suami dan istri harus bekerja. Seorang istri yang harusnya bertugas di rumah, tetapi karena kendala kebutuhan yang semakin meningkat maka harus ikut mencari nafkah. Jadi supaya keseimbangan kehidupan kerja dan untuk menjaga kehidupan keluarga yang sehat, jam kerja yang fleksibel yang memungkinkan bagi aktivitas dalam suatu organisasi dan sama-sama dapat diterima oleh karyawan maupun manajemen, bisa dilakukan. Strategi fleksibel waktu kerja ini jika dilakukan dengan perencanaan yang baik, dan didukung oleh system serta integritas karyawan, maka bisa dijalankan. Melalui fleksibilitas, ini memungkinkan karyawan untuk membuat perubahan sesuai dengan keadaan. Fleksibilitas waktu kerja ini selain bisa meingkatkan kepuasan kerja, efisiensi dalam pekerjaan, meningkatkan kinerja, meningkatkan kualitas hidup, mengurangi ketidakhadiran juga bisa untuk mengurangi biaya lembur organisasi

Hashim, Ullah & Khan (2017), juga melakukan penelitian tentang fleksibilitas waktu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencairkan kehidupan kerja dan konflik kehidupan keluarga. Dibandingkan dengan hari ini, organisasi-organisasi berada di bawah tekanan konstan untuk menghasilkan barang dan jasa, kualitas yang tepat dengan harga yang tepat, dan ketika pelanggan menginginkannya. Itu artinya itu cara-cara kerja baru harus ditemukan untuk memanfaatkan staf dan sumber daya lain sebaik-baiknya. Bentuk kerja fleksibel dapat membantu organisasi untuk meningkatkan layanan pelanggan oleh karyawan yang puas.

Dalam pemaparan Hellert (2012), ada 3 dimensi dari working time yang akan menjadi acuan dalam penelitian antara lain :

1. *Durasi Working Time*

Durasi time yang dilakukan penelitian meliputi kerja *part time* atau paruh waktu, adanya *sharing* pekerjaan dengan rekan (*job sharing*) supaya pekerjaan cepat selesai dan mengenai pekerjaan tambahan atau *extra work*

2. *Position Working Time*

Posisi jam kerja yang fleksibel akan di lakukan penelitian apakah mempunyai pengaruh terhadap pekerja atau tidak. Posisi waktu kerja tetap mengacu pada peraturan kerja yaitu 8 jam per hari, hanya waktu masuk dan waktu pulang nya saja yang dibuat fleksibel

3. *Spreading Working Time*

Merupakan penyebaran waktu kerja dalam satu minggu atau sebulan. Biasanya ini disesuaikan dengan jenis pekerjaan karyawan atau disesuaikan dengan order yang diterima oleh perusahaan.

Brand Perusahaan (*Employer Branding*). Hewitt (2015), melakukan survey pada 153 negara di dunia terkait katagori untuk the best employer. Dalam surveynya digunakan 4 atribut untuk melakukan penilaian antara lain : *High employee engagement*, *Compelling employer brand*, *effective leadership*, dan *High Performance Culture*. Katagori high employer brand mempunyai ciri-ciri antara lain terkenal dan mempunyai reputasi yang baik di pasar, orang-orang yang bergabung pada perusahaan tersebut mperoleh apa yang menjadi ekspektasi mereka sebelum direkrut, dan mereka memiliki karyawan yang bangga terhadap organisasi mereka. Organisasi yang mampu melibatkan karyawannya dengan memaksimalkan kontribusi mereka, akan mendapatkan reputasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja.

Employer branding menurut Ambler dan Barrow (1996) berfokus pada paket manfaat fungsional, ekonomi dan psikologis yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawannya. Kemudian berkembang pada tahun 2005, Berthon et al melakukan analisa tentang

dimensi dari *employer branding* yang hasil penelitiannya di perkuat oleh Alniacik (2012). Dimensi *employer branding* yang dilakukan analisis dalam penelitian ini, mengacu pada dimensi yang pernah di uji oleh Berthon (2005) dan Alniacik (2012), namun tidak semua indikator digunakan. Penulis memilih beberapa indikator dari yang sudah di ujikan yaitu bisa di jabarkan sebagai berikut :

1. *Social Value* : mengambil 2 indikator yaitu adanya kesempatan peningkatan karir dan apakah perusahaan memiliki reputasi yang baik dilingkungan masyarakat dan market pada umumnya.
2. *Market Value* : 2 indikator yang diambil adalah apakah perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang inovatif dan apakah perusahaan memproduksi produk dan jasa yang memiliki kualitas yang baik
3. (*Economic Value*) atau *Nilai Ekonomi* : mengambil indikator apakah karyawan mendapatkan gaji dasar dan kompensasi diatas rata-rata dibandingkan dengan perusahaan lain.
4. (*Application Value*) Atau nilai manfaat : indikator yang di analisis adalah apakah organisasi terlibat dalam aktivitas sosial atau tidak
5. *Working Environment* : apakah perusahaan mempunyai lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan atau tidak

Dimensi ini akan diuji hubungan-nya dengan peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Responden dalam penelitian ini akan diambil dari semua jenis industri di Pulau Jawa karena komposisi penduduk terbanyak dan komposisi generasi Y millenials terbanyak ada di Pulau Jawa, sehingga hal ini bisa mewakili suara generasi Y millenilas di Indonesia. . Metode sampling menggunakan purposive random sampling dimana sample memang sengaja di pilih dengan usia tertentu yaitu usia 18-35 tahun yang di identifikasikan sebagai generasi Y millennial. Dan di ambil random artinya di ambil sampling dari seluruh wilayah Pulau Jawa , tidak diambil secara keseluruhan. Jumlah sample mengacu kepada pandangan Hair et al (2010) dimana jumlah sample sebanyak 5 – 10 kali jumlah indicator. Penentuan jumlah sampling ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa jumlah sampel yang dibutuhkan paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator (Ferdinand, 2014). Sample yang sudah terkumpul kemudian di lakukan analisa statistic dengan menggunakan software SEM-AMOS. Structural equation modelling (SEM) digunakan untuk memodelkan hubungan yang komplek antara variabel yang diamati secara langsung dan tidak langsung (laten). SEM adalah kerangka kerja yang melibatkan secara bersamaan dalam memecahkan sistem persamaan linear dan mencakup teknik lain seperti regresi, analisis faktor, analisis jalur, dan pemodelan kurva pertumbuhan laten. Baru-baru ini, SEM telah berhasil menganalisis sifat-sifat genetik yang kompleks karena dapat digunakan untuk menganalisis hubungan dengan lebih baik antara variabel berkorelasi

Hipotesis :

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

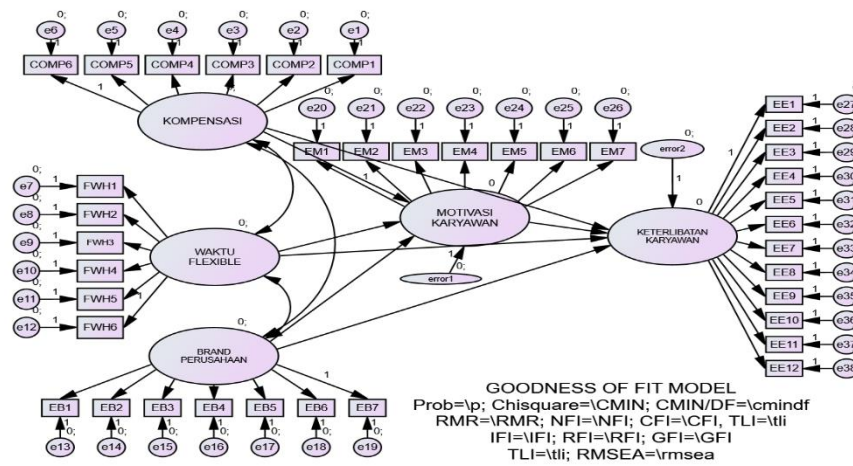
- H1: Ada pengaruh dari kompensasi terhadap motivasi karyawan
 H2: Ada pengaruh dari kompensasi terhadap keterlibatan karyawan
 H3: Ada pengaruh dari wktu kerja yang flexible terhadap motivasi karyawan
 H4: Ada pengaruh dari waktu kerja yang flexible terhadap keterlibatan karyawan
 H5: Ada pengaruh dari brand perusahaan terhadap motivasi karyawn
 H6: Ada pengaruh dari brand perusahaan terhadap keterlibatan karyawan

- H7: Ada pengaruh dari motivasi karyawan terhadap keterlibatan karyawan
- H8: Motivasi karyawan mempunyai efek memediasi antara kompensasi terhadap keterlibatan karyawan
- H9: Motivasi karyawan mempunyai efek memediasi antara waktu kerja yang flexible terhadap keterlibatan karyawan
- H10: Motivasi karyawan mempunyai efek memediasi antara brand perusahaan terhadap keterlibatan karyawan

HASIL DAN PEMBAHASAN

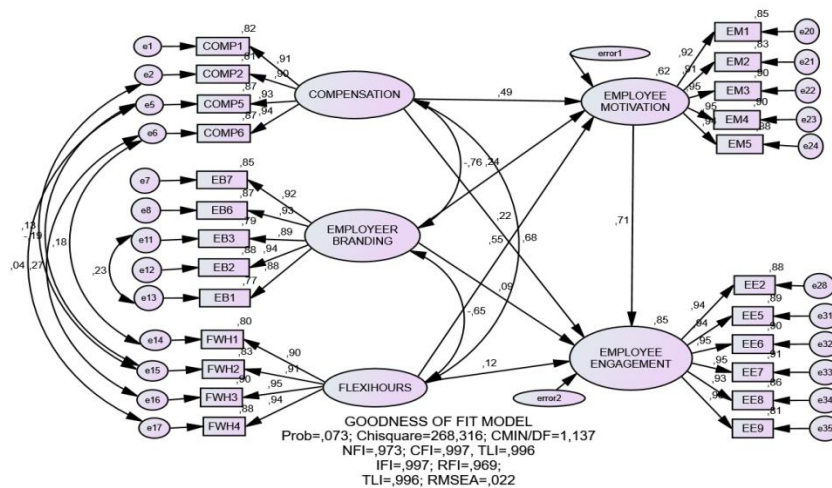
Berikut adalah framework dari 3 variable yaitu kompensasi (*compensation*), Waktu kerja yang fleksibel (*Flexible working hour*) dan brand perusahaan (*Employer Branding*), yang diujikan apakah ketiganya mempunyai hubungan dengan motivasi karyawan (*employee motivation*) sebagai *intervening variable* dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai *independent variable*.

Framework awal sebelum pengolahan data adalah sebagai berikut :



Gambar 3. Framework penelitian sebelum perhitungan

Dan berikut adalah hasil pengolahan data dengan software SEM-AMOS :



Gambar 4. Framework setelah perhitungan dengan goodness of fit model

Dari hasil perhitungan di atas , setelah kita *delete* indikator dengan *loading factor* di bawah 0,7, maka di dapatkan struktur yang fit dimana terlihat nilai Probability 0.073

(>0.05), dan RMSEA 0.022 (standard 0.02 – 0.08). Karena memenuhi syarat tersebut maka *goodness of fit* sudah tercapai.

Berikut adalah hasil output analisa dengan framework yang sudah fit di atas :

			Estimate	S. E.	C.R.	P	Label
Employee_Motivation	<---	Compensation	,459	,069	6,687	***	Par_20
Employee_Motivation	<---	Employeeer_Branding	,249	,071	3,490	***	Par_21
Employee_Motivation	<---	Flexihours	,557	,062	8,973	***	Par_22
Employee_Engagement	<---	Compensation	,215	,051	4,220	***	Par_23
Employee_Engagement	<---	Employeeer_Branding	,091	,050	1,833	,067	Par_24
Employee_Engagement	<---	Flexihours	,124	,048	2,589	,010	Par_25
Employee_Engagement	<---	Employee_Motivation	,727	,051	14,343	***	Par_26

Sobel Tes :

Hasil sobel tes berikut untuk melihat apakah motivasi karyawan bisa memediasi hubungan antara kompensasi dan keterlibatan karyawan.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.49	Sobel test: 6.32595625	0.05499564	0
b	0.71	Aroian test: 6.31304563	0.05510811	0
S _a	0.069	Goodman test: 6.33894641	0.05488294	0
S _b	0.051	Reset all	Calculate	

Hasil dari sobel tes menunjukkan bahwa nilai p-value didapat nilai $0.000 < 0.05$ dan t statistic $6.3259 > 1.96$ yang artinya motivasi karyawan sangat *significant* bisa memediasi antara kompensasi dan keterlibatan karyawan.

Dibawah ini adalah hasil sobel tes untuk melihat apakah motivasi karyawan dapat memediasi pengaruh antara brand perusahaan dan keterlibatan karyawan

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.24	Sobel test: 3.28483754	0.05187471	0.00102041
b	0.71	Aroian test: 3.2768641	0.05200094	0.00104967
S _a	0.071	Goodman test: 3.29286948	0.05174818	0.00099171
S _b	0.051	Reset all	Calculate	

Hasil dari sobel tes menunjukkan bahwa nilai p-value didapat nilai $0.0010 < 0.05$ dan t statistic $3.284 > 1.96$ yang artinya motivasi karyawan sangat *significant* bisa memediasi antara brand perusahaan dan keterlibatan karyawan

Dibawah ini adalah hasil sobel tes untuk melihat apakah motivasi karyawan dapat memediasi pengaruh antara waktu kerja yang fleksibel (Flexible Working Hour) terhadap keterlibatan karyawan (employee engagement)

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.55	Sobel test: 7.48122332	0.05219735	0
b	0.71	Aroian test: 7.46753418	0.05229303	0
S _a	0.062	Goodman test: 7.49498802	0.05210148	0
S _b	0.051	Reset all	Calculate	

Hasil dari sobel tes menunjukkan bahwa nilai p-value didapat nilai $0.0000 < 0.05$ dan t statistic $7.4812 > 1.96$ yang artinya motivasi karyawan sangat significant bisa memediasi antara waktu kerja yang flexible dan keterlibatan karyawan

Dengan demikian rangkuman dari hasil sobel tes adalah sebagai berikut :

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Variable	Correlance	P Value	Result
Kompensasi (COMP)	COMP-EM-EE	0.000000	Kompensasi mempunyai efek memediasi
Brand Perusahaan (EB)	EB-EM-EE	0.001020	Kompensasi mempunyai efek memediasi
Waktu Kerja Yang Fleksibel (FWH)	FWH-EM-EE	0.000000	Kompensasi mempunyai efek memediasi

Dari hasil pengujian tersebut dapat di simpulkan bahwa hipotesis dari penelitian ini adalah bahwa semua hipotesa dalam penelitian bisa di terima dengan rincian sebagai berikut :

No	Hipotesis	P Value	Result
1	Ada pengaruh dari kompensasi terhadap motivasi karyawan	****	Accepted
2	Ada pengaruh dari kompensasi terhadap keterlibatan karyawan	****	Accepted
3	Ada pengaruh dari waktu kerja yang flexible terhadap motivasi karyawan	****	Accepted
4	Ada pengaruh dari waktu kerja yang flexible terhadap keterlibatan karyawan	0,010	Accepted
5	Ada pengaruh dari brand perusahaan terhadap motivasi karyawan	****	Accepted
6	Ada pengaruh dari brand perusahaan terhadap keterlibatan karyawan	0,067	Accepted
7	Ada pengaruh dari motivasi karyawan terhadap keterlibatan karyawan	****	Accepted
8	Motivasi karyawan mempunyai efek memediasi antara kompensasi terhadap keterlibatan karyawan	0.0000	Accepted
9	Motivasi karyawan mempunyai efek memediasi antara waktu kerja yang flexible terhadap keterlibatan karyawan	0.0000	Accepted
10	Motivasi karyawan mempunyai efek memediasi antara brand perusahaan terhadap keterlibatan karyawan	0.0010	Accepted

Pembahasan. Jika dilihat dari hasil analisa menggunakan SEM AMOS, terlihat bahwa :

1. Hubungan antara kompensasi ke motivasi karyawan sebesar 0.49 lebih besar dibandingkan hubungan antara kompensasi ke keterlibatan karyawan (Employee engagement). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai hubungan yang lebih baik atau lebih berpengaruh untuk memotivasi karyawan, dibandingkan hubungan langsung ke arah keterlibatan karyawan. Dengan demikian semakin besar kompensasi maka akan semakin besar motivasi karyawan

2. Hubungan antara employer branding (brand perusahaan) juga memiliki nilai yang lebih besar yaitu 0.22 dibandingkan hubungan antara brand perusahaan ke arah employee engagement (keterlibatan karyawan) yang hanya sebesar 0.09,
3. Hubungan antara waktu kerja yang fleksibel (Flexible working hour) memiliki nilai 0.55, lebih besar dibandingkan dengan nilai hubungan antara waktu kerja yang flexible ke arah keterlibatan karyawan. Dengan demikian flexible working hour juga lebih lebih mensupport motivasi karyawan disbanding efek langsung ke keterlibatan karyawan
4. Diantara ketiga variable tersebut, waktu kerja yg flexible mempunyai nilai tertinggi dibandingkan kompensasi dan brand perusahaan. Ini cukup menarik karena nilainya bisa lebih tinggi dari kompensasi. Ini merupakan fenomena yang cukup unik karena ada pergeseran paradigm untuk kaum millennial yang diteliti dimana waktu kerja yang flexible lebih mempengaruhi motivasi kerja mereka dibandingkan dengan kompensasi yang dari beberapa penelitian selalu menjadi faktor nomer satu yang dipertimbangkan oleh para pekerja.

Dari fenomena ini, maka perlu dipertimbangkan untuk industri baik di manufaktur maupun jasa bahwa salah satu upaya untuk meretain atau memaintain generasi millennial adalah dengan penerapan waktu kerja yang fleksibel yang akan membuat mereka nyaman bekerja di perusahaan sehingga mereka akan terlibat penuh dalam pengembangan organisasi.

PENUTUP

Dari hasil perhitungan statistic yang diperoleh dari 285 responden millennial yang di ambil sample dari wilayah jawa barat, jawa tengah dan jawa timur serta jabodetabek, didapatkan hasil bahwa kompensasi, waktu kerja yang flexible mempunyai pengaruh yang positif dan significant terhadap employee engagement. Selain itu, motivasi karyawan juga merupakan mediator hubungan antara ketiganya terhadap employee engagement (Keterlibatan karyawan)

DAFTAR RUJUKAN

- Abid, S., & Barech, D. K. The Impact Of Flexible Working Hours on The Employees Performance.
- Almaçık, E., & Almaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Bozovic, J., & Bozovic, I. (2019). Research and Improvement of Employee Motivation in Mining Companies: A Case Study of “Ibarski Rudnici”, Serbia. *International Review of Management and Marketing*, 9(2), 1-11.
- Brown, E. A., Thomas, N. J., and Bosselman, R. H. (2015), “Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 46, pp.130137
- Das, S. P., & Mishra, P. (2014). Employee Engagement: Developing a Conceptual Framework. *The International Journal of Business & Management*, 2(6), 224
- Hashim, M., Ullah, M., & Khan, D. M. A. (2017). Impact of time flexibility on employees' performance: A study of teaching faculty in government colleges of management sciences Peshawar. *City University Research Journal*, 206-212.
- Hewitt, A. (2015). Aon Hewitt's model of employee engagement. *Research Brief*.
- Jerome, N. 2013. Application of the Maslow's Hierarchy of Need Theory; Impacts and Implications on

- Organizational Culture, Human Resource and Employee's Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2 Issue 3, 41-42
- Lazonick, W. (2014). Profits without prosperity. *Harvard Business Review*, 92(9), 46-55.
- Mann, A., & Harter, J. (2016). The worldwide employee engagement crisis. *Gallup Business Journal*, 7.
- McShane, S., & Glinow, M. A. V. (2017). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education.
- Muthike, C. (2016). *The Impact of Employee Engagement on Organization Performance: A Case of Pact, Nairobi* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
- Zarim, Z. A., and Zaki, H. O. (2015), "Creating a Sense of Belonging for Gen Y at the Workplace", *International Journal for Innovation Education and Research*, Vol. 3, No. 5, pp. 39-45.