

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN LOYALITAS PEGAWAI PADA GENERASI MILENIAL

Ahmad Syaihu dan Leila Mona

Magister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana,

syaihu13@gmail.com & leilamona@gmail.com

Abstract. Millennial generation is a generation born in the era of the 80-90s, so that at this time the millennial generation is the most dominant generation in a company. Organizational culture in a company must follow developments in accordance with the current millennial generation. Employee engagement and employee loyalty are very important factors in achieving the goals of a company. PT Bank Mandiri is one company that has employees mostly in the millennial generation. Therefore, the organizational culture that exists at PT Bank Mandiri must adjust to the current generation. The TIPCE culture is still held tightly by PT Bank Mandiri as the main foundation of organizational culture. Along with the times, the work culture at PT Bank Mandiri also adjusts the existing work culture with the current millennial generation. This research was conducted to determine how much influence the work culture has on employee engagement and employee loyalty, especially in the millennial generation at PT Bank Mandiri, Cash & Trade Operations Group. By using quantitative methods and surveys conducted and using Co-Operation theory from Taylor and colleagues according to Taylor, organization is a circular process, with interactions and interpretations that influence each other. In other words, interaction results in shared meaning which then shapes our interactions.

Keywords: Millennial Generation, Organizational Culture, Employee engagement, and Employee Loyalty

Abstrak. Generasi milenial merupakan generasi yang lahir pada era 80-90an, sehingga pada saat ini generasi milenial menjadi generasi yang paling dominan pada sebuah perusahaan. Budaya organisasi dalam sebuah perusahaan harus mengikuti perkembangan sesuai dengan generasi milenial saat ini. Employee engagement dan loyalitas pegawai menjadi salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. PT Bank Mandiri merupakan salah satu perusahaan yang memiliki pegawai sebagian besar pada usia generasi milenial. Maka dari itu, budaya organisasi yang ada pada PT Bank Mandiri harus menyesuaikan dengan generasi saat ini. Budaya TIPCE masih dipegang erat oleh PT Bank Mandiri sebagai landasan utama budaya organisasi. Seiring dengan perkembangan zaman, budaya kerja yang ada di PT Bank Mandiri pun menyesuaikan budaya kerja yang ada dengan generasi milenial saat ini. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya kerja terhadap employee engagement dan loyalitas pegawai terutama pada generasi milenial di PT Bank Mandiri Cash & Trade Operations Group. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan survey yang dilakukan dan menggunakan teori Co-Operation dari Taylor dan koleganya menurut Taylor berorganisasi adalah sebuah proses sirkuler, dengan interaksi dan penafsiran yang saling mempengaruhi. Dengan kata lain, interaksi menghasilkan pemaknaan bersama yang selanjutnya membentuk interaksi kita.

Kata kunci : Generasi Milenial, Budaya Organisasi, Employee engagement, dan Loyalitas Pegawai

PENDAHULUAN

Generasi Y (generasi millennial) adalah generasi yang lahir pada era 80- 90an. Banyak istilah populer tentang generasi ini; *connected / digital generation* atau *gen Y* yang identik dengan karakter berani, inovatif, kreatif, dan modern. Generasi millennial merupakan generasi modern yang aktif bekerja, penelitian, dan berpikir inovatif tentang organisasi, memiliki rasa optimisme dan kemauan untuk bekerja dengan kompetitif, terbuka, dan fleksibel. Di lain sisi, generasi Baby Boomers/generasi X (generasi yang lahir pada era 65-89an) dibesarkan di dalam suatu organisasi dengan struktur organisasi yang hierarkhis dan struktur manajemen yang datar sehingga sistem kerjasama yang timbul di dalam organisasi didasarkan pada tuntutan pekerjaan (*teamwork-based job roles*).

Ada tujuh karakter generasi milenial Indonesia yang diungkapkan Dosen Fakultas Psikologi UI Ivan Sudjana M.Psi, dan Founder Brighspot Market dan The Goods Dept., Anton Wirjono antara lain, melek digital, konsumtif, *saving* untuk sesuatu yang diimpikan, *knowledgable*, digital media sebagai media komunikasi, menjadi *enterpreneur* yang cenderung tanpa persiapan, dan mengutamakan fasilitas dan apresiasi di dunia kerja. (Rahmawati, 2017)

Price Water House Cooper (2008) menyimpulkan bahwa masa depan pengelolaan karyawan (*people management*) akan diwarnai dengan beberapa dinamika baru yaitu: (a) *talent crisis*, (b) *ageing workforce in the western world*, (c) *increase in global worker mobility*, dan (d) hal-hal terkait dengan *organizational and cultural issue* yang muncul sebagai dampak langsung perubahan dekade ini. *Talent crisis* yang disebutkan dalam studi secara khusus menyorot munculnya Generasi Y dalam angkatan kerja. Anantatmula (2012) menyarankan pentingnya melihat isu ini dari sisi kesenjangan generasi (*generation gap*) yang muncul karena kurangnya pemahaman akan keberadaan generasi ini. Dampaknya secara langsung berpengaruh pada kontribusi generasi dalam lingkungan kerja sehingga diperlukan strategi yang sesuai dengan perilaku, nilai dan etika kerja Gen-Y. (Irving Luntungan, 2014)

Generasi Y berekspektasi untuk mengganti pekerjaan selama hidupnya, khususnya jika kemampuan mereka kurang dimanfaatkan, mereka ingin belajar sepanjang hidupnya, mengharapkan untuk mendapat pelatihan, dan proaktif merencanakan karir mereka sendiri dan pengembangan profesional. (Westerman and Yamamura, 2007). Mereka membutuhkan arahan yang jelas dan bantuan manajemen untuk tugas, sambil mengharapkan kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui pemberdayaan. (Barford & Hester, 2011)

Tujuan masalah ini adalah :

1. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai pada generasi milenial di dunia perbankan.
2. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap engagement pegawai pada generasi milenial di dunia perbankan.

Pada mulanya istilah budaya (*culture*) populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta *buddhayah*. Kata *buddhayah* merupakan bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti “budi” atau “akal”. Sedangkan kata *culture* berasal dari kata *colere* yang memiliki makna “mengolah”, “mengerjakan”. Istilah *culture* berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam”.

Budaya kerja menurut Mangkunegara (2005: 113) yang dikutip dari Edgar H. Schein mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Bank Mandiri adalah bank yang berkantor pusat di Jakarta, Indonesia, dan merupakan bank terbesar di Indonesia dalam hal aset, pinjaman, dan deposit. Bank ini berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang

dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik Pemerintah yaitu, Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), digabungkan ke dalam Bank Mandiri.

Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi pelanggan, Bank Mandiri mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham. Untuk mewujudkan hal tersebut, Bank Mandiri memegang budaya perusahaan yang disingkat menjadi TIPCE. Budaya TIPCE adalah :

1. Trust = Membangun keyakinan dan sangka baik diantara stakeholders dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan. (tambah gambar hal yg berkaitan – tulisan dan gambar- ttg trust)
2. Integrity = Setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi.
3. Professionalism = Berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.
4. Customer Focus = Senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan.
5. Excellence = Mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus-menerus.

Setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya yang mengakibatkan perbedaan nilai-nilai yang diambil dalam kerangka kerja organisasi. Hal tersebut seperti nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya. Proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui (Triguno, 2004: 31). Program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Warna budaya kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang dapat diukur antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain (Triguno, 2004: 4).

Employee Engagement adalah kondisi atau keadaan dimana karyawan bersemangat, passionate, energetic, dan berkomitmen dengan pekerjaannya (Maylett & Winner, 2014). Schaufeli dan Bakker, Rothbard (dalam Akbar, 2013) mendefinisikan Engagement sebagai keterlibatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu attention dan absorption. Attention mengacu pada ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan Absorption adalah memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap peran dalam organisasi.

Employee engagement merupakan kontributor yang sangat penting dari keberhasilan suatu perusahaan (Ayers, 2006 dalam Pillai, 2013). Namun berbanding terbalik dengan pernyataan tersebut, masih mudah ditemukan di banyak negara tingkat employee engagement yang rendah. Dilaporkan oleh New York Times (2014), sebuah studi Gallup pada tahun 2013 menemukan bahwa hanya sebesar 13 persen karyawan di 142 negara yang merasa engaged di tempat kerja mereka (Schwartz & Porath, 2014), termasuk di Indonesia, tercatat sebesar 15 persen karyawan merasa engaged dengan perusahaan dimana mereka bekerja (AON- Hewitt, 2013). Karyawan yang engaged akan memiliki keinginan untuk terikat yang menimbulkan gairah terhadap

pekerjaanya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya (Macey et al., 2009). Hasil studi yang dilakukan Taleo Research (2009) menemukan bahwa karyawan dengan engagement tinggi 38 persen lebih mungkin untuk memiliki produktivitas di atas rata-rata dan dua kali lebih mungkin untuk memiliki kinerja yang baik.

Schaufeli et al. (2006) membagi dimensi employee engagement ke dalam 3 dimensi, yaitu: vigor, dedication, dan absorption. Vigor melibatkan tingkat tinggi energi dan ketahanan mental saat bekerja. Vigor dapat dinilai dari semangat yang ditunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat dari stamina dan energi yang tinggi ketika bekerja, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, serta kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja (Schaufeli & Bakker, 2002).

Dedication mengacu pada keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan. Aspek dedication meliputi keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan (Dicke et al., 2007).

Absorption merupakan aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Tingkat absorption yang tinggi menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2002).

Loyalitas menurut kamus besar bahasa Indonesia artinya adalah patuh atau setia. Menurut Agustian (2001) loyalitas adalah kesetiaan pada prinsip yang dianut. Menurut Dessler (2000) loyalitas karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kemudian Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab. Selanjutnya Loyalitas menurut Hermawan (dalam Prayanto, 2008) merupakan manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, men-support, mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan Emotional Attachment.

KAJIAN TEORI

Teori Co-orientasi Taylor, Taylor dan timya menciptakan sebuah gambaran tentang bagaimana organisasi tersusun dalam percakapan Taylor memulai pemikirannya dengan gagasan bahwa kegiatan berorganisasi terjadi ketika dua orang berinteraksi seputar fokus masalah tertentu. Taylor menyebut proses ini dengan co-orientasi, gagasan bahwa dua orang yang berorientasi pada sebuah objek umum (topik, isu, keprihatinan, situasi, gagasan, tujuan, orang lain, kelompok, dan sebagainya). Ketika berorientasi bersama pada suatu masalah, para pelaku komunikasi mencoba untuk membicarakan makna yang sesuai terhadap objek tersebut. Kadang-kadang, mereka berhasil melakukannya, dan kadang-kadang tidak, dan membutuhkan interaksi yang besar untuk mencapai beberapa pemaknaan tertentu. Meskipun demikian, manusia saling terhubung dalam apa yang Taylor sebut dengan tritunggal A-B-X. A adalah orang 1, B adalah orang 2, dan X adalah masalah interaksi mereka.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metodologi kuantitatif. Prinsip metodologi ini adalah objektivis, yang berarti terdapat norma dan aturan yang dapat diimplementasikan pada fenomena sosial. Oleh karena itu, peneliti harus membuat jarak dengan objek yang diteliti. Seperti yang dikemukakan oleh Kryantono (2014) bahwa observer/peneliti adalah orang luar yang netral yang memiliki kesempatan bergabung dalam objek penelitian dan ikut berpartisipasi sambil melakukan pengamatan.

Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah metode survey, yaitu meneliti populasi dengan cara menentukan sampel yang mewakili. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu. (Kriyantono, 2014) Metode survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner.

Sifat penelitian ini adalah deskriptif explanatory. Sugiyono (2004) menyatakan bahwa, penelitian explanatory merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungannya antara satu variabel dengan yang lain.

Variabel bebas atau variabel penyebab (independent variables) Variabel bebas adalah variabel yang menyebabkan atau memengaruhi, yaitu faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati. Dalam penelitian ini variabel bebas adalah budaya kerja (X). Variabel Terikat atau variabel tergantung (dependent variables) Variabel terikat adalah faktor-faktor yang diobservasi dan diukur untuk menentukan adanya pengaruh variabel bebas, yaitu faktor yang muncul, atau tidak muncul, atau berubah sesuai dengan yang diperkenalkan oleh peneliti. Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah program engagement employee (Y1) dan loyalitas pegawai (Y2).

Populasi adalah sekumpulan objek yang menjadi pusat perhatian, yang padanya terkandung informasi yang ingin diketahui. Objek ini disebut dengan satuan analisis. Satuan analisis ini memiliki kesamaan perilaku atau karakteristik yang ingin diteliti. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai CTO Group Bank Mandiri dengan kategori usia 20 – 35 tahun (generasi milenial). Adapun jumlah pegawai CTO group Bank Mandiri adalah 219 pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Berdasarkan pengujian hipotesis yang pertama (H1) menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya kerja terhadap employee engagement pada generasi milenial di Bank Mandiri (Cash & Trade Operations Group), hipotesis ini diterima. Berdasarkan hasil uji korelasi dapat disimpulkan bahwa ada hubungan budaya kerja dengan employee engagement dari olah data spss terlihat bahwa korelasi pearson adalah = 0,669. Kesimpulan ada hubungan budaya kerja dengan employee engagement, dimana keduanya memiliki tingkat hubungan “Kuat”.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang kedua (H2) menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya kerja terhadap employee engagement pada generasi milenial di Bank Mandiri (Cash & Trade Operations Group). Menurut peneliti hubungan kuatnya antara budaya kerja dengan employee engagement karena sense of belonging nama besar PT Bank Mandiri yang merupakan salah satu Bank BUMN dan juga bank dengan aset terbesar nomor satu di Indonesia selain itu juga fasilitas-fasilitas yang baik diberikan kepada para pegawai PT Bank Mandiri terutama pada generasi milenial.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang ketiga (H3) menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya kerja terhadap loyalitas pegawai pada generasi milenial di Bank Mandiri (Cash & Trade Operations Group). Dari hasil hipotesis ketiga dan keempat yang diujikan pada uji simultan sama-sama diketahui hasil kedua variabel Y1 dan Y2 memiliki hasil yang signifikan dari pengaruh budaya kerja terhadap employee engagement dan loyalitas pegawai pada generasi milenial di PT. Bank Mandiri (Cash & Trade Operations Group). Program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Warna budaya kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang dapat diukur antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain (Triguno, 2004: 4).

Dari hasil penelitian ini dikatakan bahwa budaya organisasi lebih berpengaruh ke employee engagement dari pada loyalitas pegawai. Teori ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Rohimat Nurhasan dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Loyalitas kerja karyawan generasi-y, apabila dilihat dari tanggapan mereka dengan beberapa pernyataannya telah menunjukkan sikap loyal, akan tetapi sikap tersebut hanya saat ini saja, karena apabila ada peluang dari perusahaan lain yang memberikan fasilitas lebih baik, mereka tidak segan-segan untuk berpindah kerja, artinya bahwa intention turnover (kecenderungan pegawai untuk keluar dari perusahaan) ada dalam sikap generasi-Y ini yang berarti menunjukkan sikap kurang loyal. Menurut Ayu Dwi Nindyati dalam penelitiannya yang berjudul Pemaknaan Loyalitas Karyawan Pada Generasi-Y Juga menyimpulkan hal yang sama dimana Generasi Y masih menyadari bahwa makna loyalitas adalah tidak terlepas dari masa kerja atau berapa lama seseorang bertahan dalam perusahaan tersebut. Walaupun masalah bertahan lama dalam satu perusahaan bukan satu-satunya makna tentang loyalitas. Diketahui bahwa generasi milenial pada PT Bank Mandiri Cash & Trade Operations Group yang masa kerjanya diatas 5 tahun hampir setengah dari jumlah pegawainya.

PENUTUP

Kesimpulan

Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement pada generasi milenial di dunia perbankan bahwa Budaya kerja TIPCE yang diterapkan oleh Bank Mandiri masih berpengaruh signifikan pada pegawai yang berusia 20-35 tahun atau generasi milenial meskipun budaya TIPCE ini sudah diterapkan sejak tahun 2005. Pengaruh tersebut disebabkan oleh faktor-faktor antara lain: (1) sense of belonging pegawai terhadap Bank Mandiri., (2) kedekatan emosional yang tinggi., dan (3) fasilitas-fasilitas yang mencukupi kebutuhan setiap pegawai.

Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas pada generasi milenial di dunia perbankan bahwa dalam penelitian ini berdasarkan uji korelasi hasil yang didapat untuk hubungan budaya kerja dengan loyalitas pegawai adalah sedang, hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja juga mempengaruhi loyalitas pegawai. Akan tetapi pengaruh budaya kerja terhadap loyalitas masih ada beberapa hal diperbaiki dalam perusahaan terutama PT Bank Mandiri akan dapat meningkatkan loyalitas pegawainya.

DAFTAR PUSTAKA

Bungin, Burhan. 2008. Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya. Jakarta: Kencana Pranada Media Grup.

- Budihardjo, Andreas. 2011. *Organisasi, Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing
- Littlejohn, Stephen W & Foss, Karen A.(2009) *Teori Komunikasi*. Jakarta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Pace, R. Wayne, And Faules, Don.F. (2010).“*Komunikasi Organisasi Cetakan ke-7*”. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Kriyantono, Rachmat. (2012). “*Teknik Praktis Riset Komunikasi Cetakan ke-6*”. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ali, H. P. (2017). *The Urban Middle-Class Millenials Indonesia. Financial and online behavior*. Brahmasari, I. A., & Siregar, P.
- Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk*.
- Fajri Adha; Mariaty Ibrahim . (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi* , 238 - 249.
- Loyalitas, Kompetensi Pegawai, Dan Kinerja Pelayanan Publik*. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, Volume 2, Nomor 1 , 1-114. Ibo, A. (2017, 2 13).
- Irving Luntungan, A. V. (2014). *Strategi Pengelolaan Generasi Y di Industri Perbankan*. *Jurnal Manajemen Teknologi* , 214-240.