

## DETERMINAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* GENERASI MILLENNIAL KARYAWAN BUMN

Indi Djastuti<sup>1\*</sup>, Suharnomo<sup>2</sup>, Lela Lestari<sup>3</sup>, Rr. Retno Sugiharti<sup>4</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Diponegoro

<sup>2</sup>Universitas Tidar

### ABSTRAK

*Penelitian ini berfokus pada pembahasan mengenai employee engagement karyawan generasi millennial yang bekerja pada perusahaan BUMN. Penentuan sampel dilakukan menggunakan metode purposive sampling dan jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 285 karyawan. Alat yang digunakan untuk mengolah data dalam penelitian ini adalah SEM (Structural Equation Model) yang dioperasikan melalui program AMOS (Analysis of Moment Structure). Studi ini menemukan keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan loyalitas. Namun, menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak terbukti dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan employee engagement. Terakhir, studi ini bertujuan untuk memberikan kontribusi dalam konteks organisasi dan pembahasan yang lebih umum dengan topik employee engagement secara teoritis dan empiris.*

**Kata Kunci:** *employee engagement, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, loyalitas karyawan, generasi millennial, perusahaan BUMN*

### I. PENDAHULUAN

Generasi millennial adalah generasi yang sering dikatakan sebagai generasi instan, namun untuk menepis persepsi tersebut para Generasi millennial memiliki beberapa sisi positif. Hal tersebut dijelaskan dalam hasil penelitian (Angeline, 2011; Dries et al., 2008; Zemke et al., 2000) yang menyebutkan bahwa generasi millennial dinilai sebagai generasi yang bekerja dalam tim secara lebih baik, lebih kooperatif, dan lebih optimis pada masa depan dibandingkan dengan Generasi Baby Boomers dan Generasi X. Generasi millennial yang juga atau Generasi Y cenderung tidak menyukai prosedur pengawasan yang ketat

dan jadwal kerja yang kaku. Para milenial akan lebih bertahan lama pada pekerjaan atau perusahaan yang telah menggunakan teknologi canggih, pekerjaan yang menantang dan pekerjaan yang mereka anggap menyenangkan. Selain itu, generasi ini juga disebutkan sebagai generasi yang mendukung perbedaan dan mencari adanya *work-life balance*.

Bagaimanapun, karakteristik generasi millennial ini membawa suasana yang berbeda di tempat kerja dikarenakan generasi ini cenderung lebih memilih pekerjaan yang menantang (Angeline, 2011; Hobart & Sendek, 2014; Zemke et al., 2000).

Ketika dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, generasi millennial membutuhkan waktu yang lebih lama dalam mencari pekerjaan yang sesuai dengan harapannya. Hal yang menjadi pertimbangan generasi ini adalah fleksibilitas di tempat kerja, baik dari segi waktu maupun tempat di mana mereka bekerja. Selain itu, hal penting lain yang juga menjadi perhatian generasi millennial di tempat kerja selain *work-life balance* adalah lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja mereka (Choi et al., 2011; Fluegge-Woolf, 2014).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa generasi millennial hanya hidup dengan serangkaian nilai dan budaya yang relatif berbeda dengan generasi lain. Terdapat persepsi populer (yang tidak didukung oleh bukti substansial) adalah bahwa para generasi millennial atau milenial cenderung tidak sabar, egois, dan tidak setia jika dilihat dari sudut pandang organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010). Sebuah perusahaan tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan, karena akan sia-sia apabila memiliki karyawan yang berkualitas tapi tidak setia. Persaingan yang meningkat pesat di berbagai pasar menuntut organisasi untuk lebih fokus pada karyawan mereka dan memastikan komitmen mereka di tempat kerja. Komitmen organisasi dianggap sebagai salah satu hal terpenting bagi organisasi untuk mempertahankan keberadaan dan kelangsungan hidup organisasi (Hanaysha,

2016). Ketika organisasi mampu mengelola para karyawannya dengan baik, maka diharapkan pula tumbuh loyalitas karyawan. Selain itu, keterikatan antara karyawan dengan organisasi juga diharapkan dapat semakin erat.

Karyawan yang merasa memiliki keterikatan dengan organisasi akan lebih unggul dibandingkan dengan karyawan yang rendah rasa keterikatannya. Hal tersebut disebabkan karena karyawan yang terikat akan lebih merasa beruntung, yaitu mereka menjadi lebih senang dan antusias. Selain itu, para karyawan yang terikat juga akan merasa lebih sehat secara fisik maupun psikologis. Karyawan yang terikat mampu menularkan keterikatannya kepada rekan kerjanya yang lain, sehingga hubungan interpersonal dapat terjalin dengan dan kinerja kelompok dapat menjadi semakin baik pula (Bakker, 2011).

Penelitian dari Hewitt (2015) sebuah organisasi konsultan sumber daya manusia menyatakan bahwa tingkat *engagement* di sebuah perusahaan memiliki implikasi finansial yang signifikan. Secara konsisten melalui pendekatan statistik, terdapat hubungan antara tingkat *engagement* yang tinggi dengan kinerja keuangan sebuah perusahaan. Setiap peningkatan 5 (lima) persen tingkat *engagement* akan meningkatkan pertumbuhan penerimaan sebesar 3 (tiga) persen. Akan tetapi, menjadikan karyawan engaged adalah salah satu tantangan bagi perusahaan karena setiap karyawan memiliki tingkat *engagement* yang berbeda. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hewitt (2015) terdapat perbedaan tingkat

*engagement* karyawan berdasarkan generasi.

Tingkat *engagement* karyawan Generasi Milenial (63%) menjadi yang terendah dibanding generasi Generasi X (66%) dan Baby boomers (70%). Fakta tersebut perlu mendapat perhatian khusus karena pada tahun 2020 generasi ini diproyeksikan akan menjadi generasi terbesar dalam dunia kerja. Secara global, generasi ini diproyeksikan akan mencapai porsi 50 persen di dalam dunia kerja karena pada tahun tersebut mayoritas Generasi Milenial telah memasuki usia produktif. Generasi Milenial memiliki kebutuhan yang pada dasarnya sama dengan generasi yang lain, akan tetapi Generasi Milenial memiliki kebutuhan unik yang dibentuk oleh teknologi, feedback konstan (seperti sosial media), perubahan komposisi angkatan kerja dan volatilitas ekonomi (Hewitt, 2016).

Proporsi Generasi Milenial di setiap negara berbeda beda, berdasarkan data Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) tahun 2019 jumlah pekerja generasi milenial di Indonesia sebanyak 48 juta. Jumlah Generasi Milenial yang bekerja telah mencapai 53% persen dari total angkatan kerja nasional sebesar 127 tenaga kerja. Kemudian, Generasi X sebanyak 32%, Baby Boomers hanya 10 persen, dan Silent Generation sebesar 6% (Syaifudin & Andini, 2020). Meningkatnya dominasi Generasi Milenial dalam dunia kerja di Indonesia dengan karakteristik khusus yang dimiliki menyebabkan perumusan *human capital strategy* yang tepat sangat diperlukan agar

potensi generasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal.

Peningkatan jumlah Generasi Milenial di dalam dunia kerja memerlukan perhatian khusus oleh pihak manajemen sumber daya manusia termasuk dalam hal *engagement*, karena faktanya Generasi Milenial memiliki tingkat *engagement* yang paling rendah dibanding generasi lainnya. Fakta tersebut harus diakomodasi oleh perusahaan dengan merumuskan strategi peningkatan *engagement* bagi Generasi Milenial. Karyawan Generasi Milenial sering diasosiasikan dengan motto *we hired to leave*. Berdasarkan survei Milenial yang dilakukan oleh Deloitte (2016) menyatakan bahwa 62 persen karyawan Generasi Milenial yang ada di Indonesia telah memiliki keyakinan untuk meninggalkan perusahaannya sebelum tahun 2020 berlalu. Kondisi dimana karyawan Generasi Milenial telah memiliki perencanaan untuk meninggalkan perusahaannya menjadikan karyawan Generasi Milenial sulit untuk *engaged* terhadap perusahaannya.

Hal tersebut kemudian melatarbelakangi penelitian ini yang berfokus untuk menguji *employee engagement* para karyawan Generasi Millennial. Khususnya karyawan Generasi millennial pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Pemilihan generasi millennial di lingkungan BUMN sebagai responden penelitian dikarenakan sebanyak 60% karyawan BUMN merupakan generasi milenial (Gunawan, 2019). Perusahaan tentunya mengharapkan karyawan Generasi Millennial sebagai pemimpin masa depan serta penggerak perusahaan, maka sangat dibutuhkan

sumber daya yang berkualitas dan tentu harus memiliki komitmen yang tinggi untuk meraih masa depan perusahaan yang gemilang.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan transformasional diukur melalui empat dimensi menurut Bass & Avolio (1995) yaitu: *idealized influence* (TL1); *inspirational motivation* (TL2); *intellectual stimulation* (TL3); dan *individualized consideration* (TL4). Selanjutnya, variabel komitmen organisasi diukur melalui tiga dimensi menurut Meyer & Allen (1991), yaitu: *affective commitment* (OC1); *continuance commitment* (OC2); dan *normative commitment* (OC3). Loyalitas karyawan diukur melalui empat dimensi menurut (Porter & Steers, 1983), yaitu: keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi (LOL1); keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin ditandai dengan bersedia bekerja melebihi kondisi biasa (LOL2); penerimaan penuh terhadap nilai-nilai organisasi yang ditandai dengan menerima apapun yang menjadi kebijakan organisasi (LOL3); dan setia pada perusahaan (LOL4). Kemudian, variabel *employee engagement* diukur melalui tiga dimensi menurut (Schaufeli et al., 2006), yaitu: *vigor/semangat* (EE1); *dedication* (EE2); dan *absorption* (EE3).

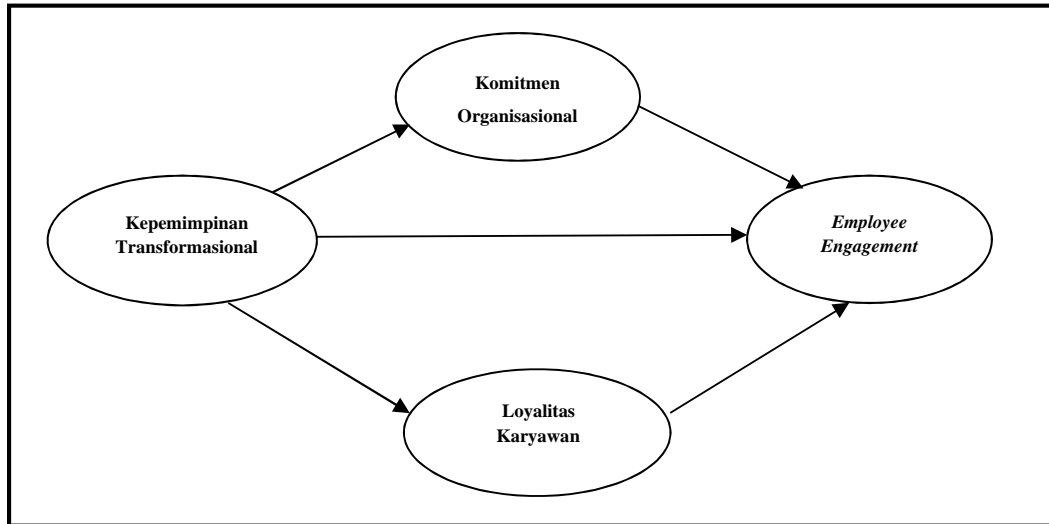
## III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada pembuktian hubungan kausalitas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* para pekerja generasi millennial. Selain itu, variabel komitmen organisasional dan loyalitas karyawan diposisikan sebagai variabel mediasi terhadap *employee engagement*. Alat yang digunakan untuk mengolah data dalam

penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Model*) yang dioperasikan melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross sectional* yang menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan menggunakan prosedur statistik (Hair et al., 1998). Penentuan sampel dilakukan menggunakan metode *purposive sampling*, alasan pemilihan metode ini karena peneliti telah memahami bahwa informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari kelompok tertentu yang mampu memberi informasi yang dibutuhkan dan memenuhi kriteria yang ditentukan (Ferdinand, 2014). Adapun ketentuan kinerja yang digunakan adalah karyawan yang bekerja di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berusia antara 25-40 tahun dengan masa kerja minimal dua tahun.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer didukung dengan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner pada responden penelitian yaitu karyawan millennial BUMN yang memiliki masa kerja minimal dua tahun sejumlah 300 responden. Pada studi ini ditentukan jumlah 300 responden, karena menurut Sekaran & Bougie (2016) jumlah sampel untuk penelitian sosial biasanya antara 30-500. Ukuran sampel sebaiknya dihindari karena model menjadi sangat sensitif dan selalu menghasilkan perbedaan secara signifikan sehingga ukuran *goodness of fit* menjadi buruk. Selanjutnya, data sekunder diperoleh dari buku, artikel jurnal, dan dokumen perusahaan yang berhubungan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

Model penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1 dan Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Penelitian**

**H1:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* para karyawan BUMN generasi millennial

**H2:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan BUMN generasi millennial

**H3:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan BUMN generasi millennial

**H4:** Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan BUMN generasi millennial

**H5:** Loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan BUMN generasi millennial

**H6:** Komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi yang

menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* karyawan BUMN generasi milenial

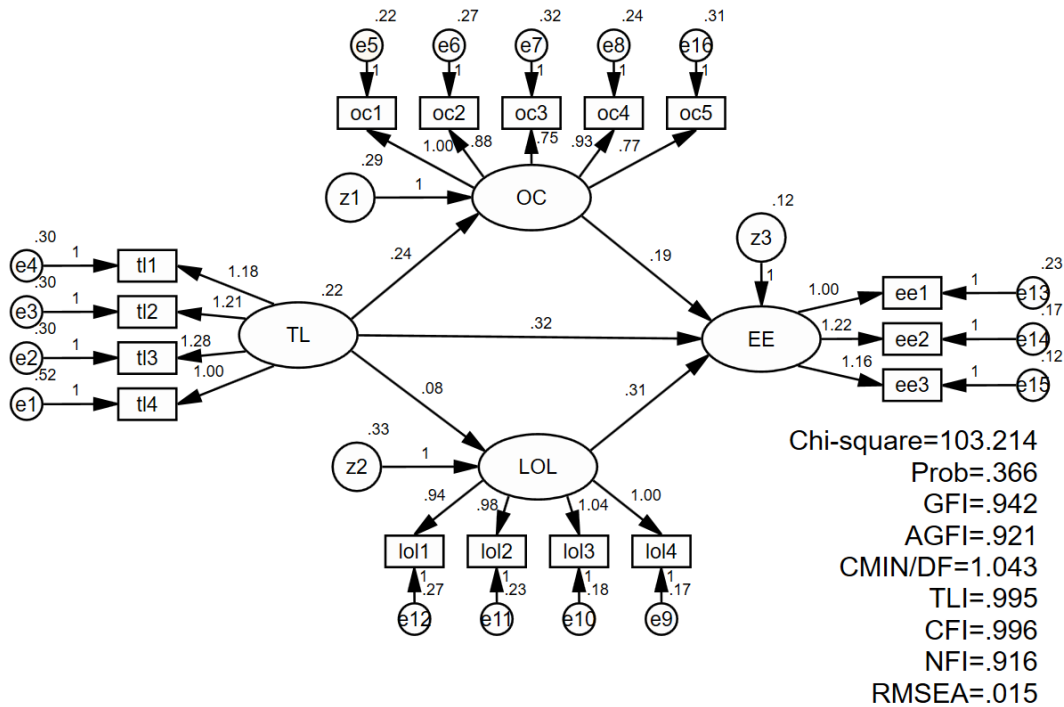
**H7:** Loyalitas karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* karyawan BUMN generasi milenial

#### **IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dari kuesioner online yang didistribusikan kepada 300 karyawan millennial (yang berusia antara 25-40 tahun) yang bekerja pada BUMN. Jumlah karyawan yang bersedia mengisi kuesioner adalah sebanyak 285 karyawan. Artinya, presentase respon yang diberikan kepada penelitian ini adalah 95%. Pengolahan data penelitian ini dilakukan dengan analisis SEM menggunakan input matriks kovarians dengan metode estimasi maximum

likelihood. Sebelum membentuk suatu full model SEM, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variable

telah dilakukan sebelumnya. Kesimpulan tentang kecocokan model yang dibuat dapat dilihat dari hasil output goodness of fit. Gambar 2 menunjukkan hasil pengujian full



/konstruk dengan menggunakan model confirmatory factor analysis (CFA) yang model SEM.

**Gambar 2. Hasil Pengujian Full Model Structural Equation Model (SEM)**

Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian *goodness of fit* dari model persamaan struktural yang diusulkan dalam penelitian ini. Berdasarkan kriteria *Chi Square*,

*Significant Probability*, GFI, AGFI, RMSEA, TLI, CFI, CMIN/DF, mengindikasikan bahwa model persamaan struktural telah memenuhi nilai yang direkomendasikan.

**Tabel 1. Ringkasan Indeks Kesesuaian Full Model Struktural**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>	<147,010 (df=98)	103.214	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,366	Baik
GFI	≥ 0,90	0,942	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,921	Baik
CFI	≥ 0,95	0,996	Baik
TLI	≥ 0,90	0,995	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,015	Baik

### Hasil Pengujian Hipotesis

Setelah model sudah dinyatakan fit maka akan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis, dilakukan dengan melihat

signifikansi dari nilai estimasi, *critical ratio*, dan probabilitas dengan bantuan program Amos. Tabel 2 menunjukkan hasil uji *regression weight* pada *full model* penelitian.

**Tabel 2. Hasil Uji Regression Weights pada Full Model Penelitian**

	Variabel			Estimate	S.E.	C.R.	P
H <sub>1</sub>	Kepemimpinan Transformasional (TL)	→	Keterikatan Karyawan/Employee Engagement (EE)	0.320	0.086	3.706	0.000
H <sub>2</sub>	Kepemimpinan Transformasional (TL)	→	Komitmen Organisasional (OC)	0.237	0.106	2.228	0.026
H <sub>3</sub>	Kepemimpinan Transformasional (TL)	→	Loyalitas Karyawan (LOL)	0.076	0.106	0.712	0.476
H <sub>4</sub>	Komitmen Organisasional (OC)	→	Keterikatan Karyawan/Employee Engagement (EE)	0.194	0.072	2.699	0.007
H <sub>5</sub>	Loyalitas Karyawan (LOL)	→	Keterikatan Karyawan/Employee Engagement (EE)	0.307	0.067	4.548	0.000

**Hipotesis pertama (H1)** menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian (Tabel 2) menunjukkan H1 diterima yang dibuktikan dengan hasil parameter estimasi sebesar 0.320, nilai *standard error* (SE) sebesar 0.086, nilai *critical ratio* (CR) sebesar 3.706, dan nilai probabilitas 0.000 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0.01$ . Secara empiris, beberapa hasil studi menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* (Cahyandani, 2021; Hasibuan, 2019; Kane, 2019; Permadi, 2018; Setiawan, 2018; Sunandar, 2017; Winasis et al., 2021; Zufrie et al., 2021). Hasil studi ini juga

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* generasi millennial yang bekerja di BUMN.

**Hipotesis kedua (H2)** menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil pengujian (Tabel 2) menunjukkan H2 diterima yang dibuktikan dengan hasil parameter estimasi sebesar 0.237, nilai *standard error* (SE) sebesar 0.106, nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2.228, dan nilai probabilitas 0.026 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0.01$ . Secara empiris, beberapa hasil studi menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan

transformasional terhadap komitmen organisasional (Ardhy et al., 2017; Halim et al., 2020; Ismail et al., 2011; Özbek & Bozkurt, 2020; Ramadhan & Mujiati, 2018; Suardani & Supartha, 2018; Utarayana & Dewi Adnyani, 2020). Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan generasi millennial yang bekerja di perusahaan BUMN.

**Hipotesis ketiga (H3)** menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil pengujian (Tabel 2) menunjukkan H3 tidak dapat diterima yang dibuktikan dengan hasil parameter estimasi sebesar 0.076, nilai *standard error* (SE) sebesar 0.106, nilai *critical ratio* (CR) sebesar 0.712, dan nilai probabilitas 0.476 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0.01$ . Secara empiris, beberapa hasil studi menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan (Jaya, 2019; Khuong et al., 2014; Tawarniate, 2019). Namun, terdapat pula hasil studi yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan (Ang & Edalmen, 2021; Fitriyani, 2018). Hasil studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan generasi millennial yang bekerja di perusahaan BUMN.

**Hipotesis keempat (H4)** menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

*employee engagement*. Hasil pengujian (Tabel 2) menunjukkan H4 dapat diterima yang dibuktikan dengan hasil parameter estimasi sebesar 0.194, nilai *standard error* (SE) sebesar 0.072, nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2.699, dan nilai probabilitas 0.007 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0.01$ . Secara empiris, terdapat hasil studi menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap *employee engagement* (Firman, 2019). Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* generasi millennial yang bekerja di perusahaan BUMN.

**Hipotesis kelima (H5)** menyatakan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian (Tabel 2) menunjukkan H5 dapat diterima yang dibuktikan dengan hasil parameter estimasi sebesar 0.307, nilai *standard error* (SE) sebesar 0.067, nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4.548, dan nilai probabilitas 0.000 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0.01$ . Secara empiris, terdapat beberapa hasil studi menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara loyalitas karyawan terhadap *employee engagement* (Basheer et al., 2019; Nuswantoro, 2021). Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* generasi millennial yang bekerja di perusahaan BUMN.

#### **Pengujian Peran Mediasi Komitmen Organisasional dan Loyalitas Karyawan**

Model penelitian ini mengajukan variabel mediasi Komitmen Organisasi dan Loyalitas

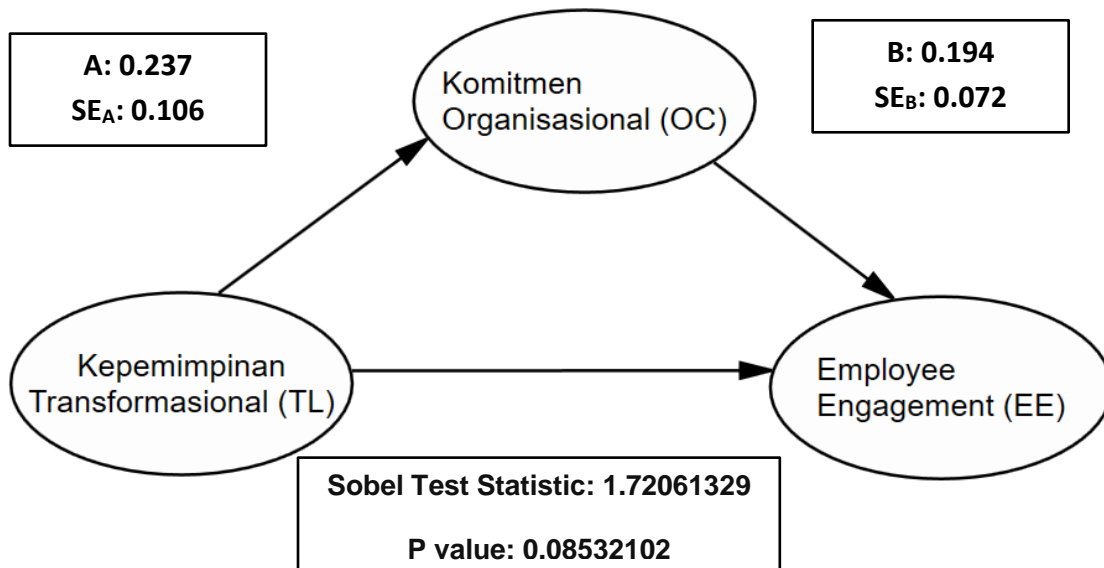


Karyawan yang berperan sebagai penghubung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*). Pengujian peran mediasi akan dilakukan dengan menggunakan analisis jalur

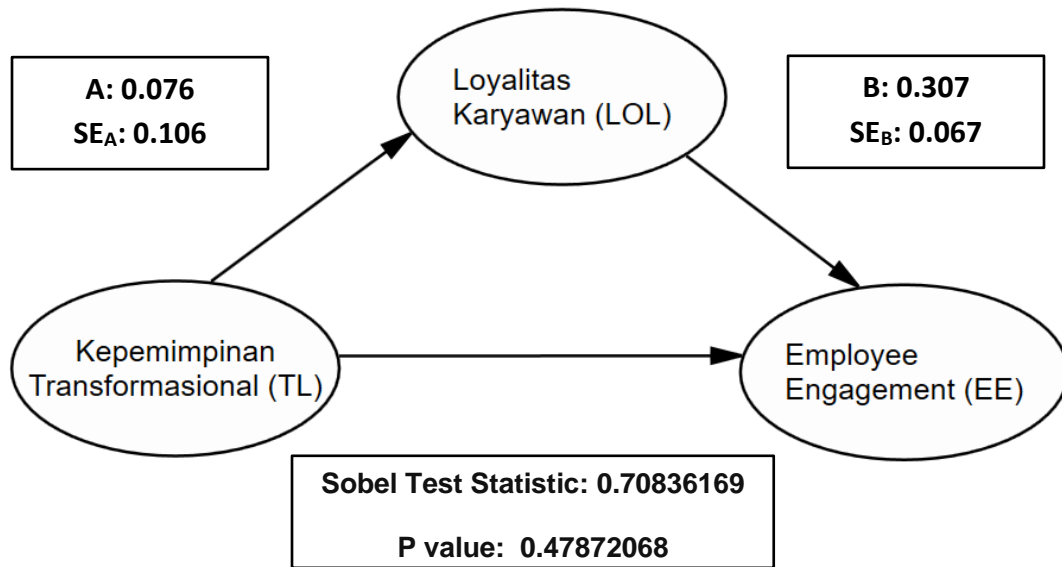
pengaruh langsung dan tidak langsung serta menggunakan analisis perhitungan Sobel Test. Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian jalur pengaruh langsung dan tidak langsung. Kemudian, Gambar 3 dan Gambar 4 menunjukkan hasil Sobel Test.

**Tabel 3. Rangkuman Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian**

No	Jalur			Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
1	TL	→	OC	0.205		0.205
2	TL	→	EE	0.34	0.069	0.409
3	TL	→	LOL	0.062		0.062
4	OC	→	EE	0.238		0.238
5	LOL	→	EE	0.397		0.397



**Gambar 3. Hasil Pengujian Sobel Test untuk pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* melalui Komitmen Organisasional**



**Gambar 4. Hasil Pengujian Sobel Test untuk pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* melalui Loyalitas Karyawan**

**Hipotesis keenam (H6)** menyatakan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*. Hasil pengujian (Gambar 3) menunjukkan bahwa H6 dapat diterima yang dibuktikan dengan nilai *sobel test* sebesar 1.72061329 dengan nilai *p-value* sebesar 0.08532102 signifikan pada tingkat signifikansi 10 persen. Secara empiris terdapat hasil studi yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* (Raharjo & Witiastuti, 2016). Hasil studi ini juga terbukti menunjukkan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* generasi millennial yang bekerja di BUMN. Artinya, karyawan generasi millennial yang bekerja di

perusahaan BUMN berpendapat bahwa ketika mereka berkomitmen kepada organisasi berarti terdapat keterkaitan dengan bagaimana mereka menyikapi kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi keterlibatan mereka selama bekerja.

**Hipotesis ketujuh (H7)** menyatakan bahwa loyalitas karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*. Hasil pengujian (Gambar 4) menunjukkan bahwa H7 tidak dapat diterima yang dibuktikan dengan nilai *sobel test* sebesar 0.70836169 dengan nilai *p-value* sebesar 0.47872068 lebih besar dari pada alfa 10 persen. Secara empiris, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Cahyandani, 2021; Hasibuan, 2019; Kane, 2019; Permadi, 2018; Setiawan, 2018; Sunandar, 2017; Winasis et al., 2021; Zufrie

et al., 2021). Lebih lanjut, loyalitas karyawan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Basheer et al., 2019; Nuswantoro, 2021). Hasil studi ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak terbukti dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*. Artinya, karyawan generasi millennial yang bekerja di perusahaan BUMN berpendapat bahwa ketika mereka tidak loyal kepada organisasi bukan berarti memiliki keterkaitan dengan bagaimana mereka menyikapi kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi keterlibatan mereka selama bekerja.

## V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### Kesimpulan

Pada studi ini menunjukkan bahwa karyawan generasi millennial yang bekerja di BUMN keterlibatannya terhadap pekerjaan dan organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, komitmen

organisasional, dan loyalitas. Namun, pada studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Terdapat variasi yang berbeda pula yaitu dalam studi ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak terbukti dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*.

### Implikasi

Studi ini bertujuan untuk memberikan kontribusi dalam konteks organisasi dan pembahasan yang lebih umum dengan topik *employee engagement* secara teoritis dan empiris. Selanjutnya, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan positif dan mendukung pemimpin untuk membangun keahlian kepemimpinan transformasional. Hal tersebut akan membantu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, kemudian dapat pula mendorong keterlibatan karyawan.

## VI. REFERENSI

Ang, Y., & Edalmen, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(4), 1168-1179.

Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.335>

Ardhy, S. F., Kusdi, R., & Nayati, U. H. (2017). The Effect of Transformasional Leadership-Style and Compestation Towards Work Satisfaction and Organizational Commitment: A Study at PG Modjopanggung in Tulungagung, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 3(March), 148-153.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

Basheer, M. F., Hameed, W. U., Rashid, A., & Nadim, M. (2019). Factors effecting Employee

Loyalty through Mediating role of Employee Engagement: Evidence from PROTON Automotive Industry, Malaysia. *Journal of Managerial Science*, 3(3), 71–84.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.

Cahyandani, P. T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 19. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p19-27>

Choi, Y. G., Kwon, J., & Kim, W. (2011). Effects of Workplace Fun on Employee Behaviors: Focused on Generation Y in the Hospitality Industry. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1994.

Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*.

Dries, N., Pepermans, R., & Kerpel, E. De. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928. <https://doi.org/10.1108/02683940810904394>

Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian* (Edisi Keli). AGF Books.

Firman, A. (2019). *Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang*. Universitas Andalas.

Fitriyani, E. N. (2018). The Influence of Transformational Leadership, Work Environment, and Religiosity toward Employee Loyalty of IAIN Salatiga. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(1), 29. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v9i1.29-39>

Fluegge-Woolf, E. R. (2014). Play hard, work hard: Fun at work and job performance. *Management Research Review*, 37(8), 682–705. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2012-0252>

Gunawan, A. (2019). *Rini : 60% Karyawan BUMN Kini Generasi Milenial*. sumatra.bisnis.com. <https://sumatra.bisnis.com/read/20190319/533/901755/rini-60-karyawan-bumn-kini-generasi-milenial>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice hall.

Halim, A. S., Gautama, I. H., & Disilva, N. D. P. (2020). the Effect of Transformational Leadership on Employee Organizational Commitment At Pt. Permata Indonesia. *European Journal of Human ...*, 40–49. <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v4i4.940>

Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and*

- Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hasibuan, H. A. (2019). Dominasi Kepuasan Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Pegawai ASN Di Medan. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 4(2), 90–98.
- Hewitt, A. (2015). 2015 Trends in global employee engagement, making engagement happen. In *Aon Hewitt Performance, Reward and Talent*. <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>
- Hewitt, A. (2016). Managing Millennials: Changing Perspectives for a Changing Workforce. In *Marketing Health Services* (Vol. 29). <https://doi.org/10.1177/0974173920110401>
- Hobart, B., & Sendek, H. (2014). *Gen Y now: Millennials and the evolution of leadership*. John Wiley & Sons.
- Ismail, A., Mohamed, H. A.-B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An Empirical Study of The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal (BERj)*, Turkey, 2(1), 89–107. [http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ\\_2\(1\)11\\_article5\\_pp.89-107.pdf](http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ_2(1)11_article5_pp.89-107.pdf)
- Jaya, F. N. (2019). Procedural Justice Influences, Transformational Leadership Style and Work Motivation to The Employee's Loyalty. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 11(1), 98–109.
- Kane, C. (2019). *An examination of how leadership affects the employee engagement of graduates within the Irish workforce*. National College of Ireland.
- Khuong, M. N., Tung, N. N., & Trang, P. T. H. (2014). The Effects of Leadership Styles toward Salespersons' Loyalty - A Study of Import-Export Companies in Ho Chi Minh City , Vietnam. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 2(6), 121–131.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/http://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/http://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Nuswantoro, M. A. (2021). Pengaruh Dukungan Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement yang Berimplementasi Pada Loyalitas (Studi Kasus Pada BPR Arto Moro Semarang). *Solusi: Jurnal Imiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 19(2), 102–111. <https://doi.org/10.26623/slsi.v19i2.3425>
- Özbek, Ö., & Bozkurt, S. (2020). The Investigation of Generational Differences in the Effect of

Transformational Leadership on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Research in the Pharmaceutical Industry. *Istanbul Management Journal*, 23–46. <https://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0002>

Permadi, F. A. A. (2018). *The Influence of Transformational Leadership on Organizational Culture and Employee Engagement (Study on Employee of Pt Pembangunan Jawa Bali (Pjb)–Unit Pembangkit (Up) Brantas at Karangates–Malang, East Java)*. Universitas Brawijaya.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1983). *Motivation and Work Behavior*. McGraw Hill.

Raharjo, D. C., & Witiastuti, R. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja melalui Keadilan Organisasional sebagai Variabel Mediasi. *Management Analysis Journal*, 5(4), 347–361. <https://doi.org/10.15294/maj.v5i4.11701>

Ramadhan, A. M., & Mujiati, N. W. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional*. 7(2), 730–758.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Setiawan, H. (2018). *Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement Melalui Psychological Meaningfulness dan Psychological Availability Pada Karyawan PT. Petrokimia Gresik*. Universitas Airlangga.

Suardani, N. M. D., & Supartha, I. W. G. (2018). Pengaruh Pemberdayaan, Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(3), 1426. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i03.p11>

Sunandar, S. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jatinegara)*. Universitas Mercu Buana Jakarta.

Syaifudin, N., & Andini, A. (2020). Milenial Siap Geser Generasi X. In *lokadata.id* (pp. 1–4). <https://lokadata.id/artikel/milenial-siap-geser-generasi-x>

Tawarniate, R. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan The Mirah Hotel Bogor*. Universitas Mercu Buana Jakarta.

Utarayana, I. G., & Dewi Adnyani, I. G. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal*



*Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), 344.  
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i01.p18>

Winasis, S., Djumarno, Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of transformational leadership climate on employee engagement during digital transformation in Indonesian banking industry. *International Journal of Data and Network Science*, 5(2), 91–96. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.3.001>

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, R. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. American Management Association.

Zufrie, Syahputra, R., Muhammad, A. A., Hanafi, A. F., & Indra, A. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Employee Engagement: The Role of Job Satisfaction as Mediating. *Technology, and Organizational Behavior (IJBTOB)*, 01(01), 2775–4936. <https://ijbtob.org>