

PERBEDAAN WORK ENGAGEMENT DITINJAU BERDASARKAN JENIS KELAMIN: STUDI PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL GENERASI MILENIAL DI BADAN SIBER DAN SANDI NEGARA

¹Bayu Kurniawan, ²Indah Mulyani

¹Badan Siber dan Sandi Negara, ¹bayu.kurniawan@bssn.go.id

²Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma, ²indah_mulyani@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRAK

Hasil riset menunjukkan bahwa generasi milenial merupakan generasi yang memiliki tingkat work engagement yang rendah. Penelitian ini bertujuan untuk melihat perbedaan work engagement berdasarkan jenis kelamin pada PNS generasi milenial di BSSN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan responden sebanyak 149 orang yang diperoleh melalui teknik purposive sampling. Teknis analisis yang digunakan adalah uji beda dengan menggunakan analisis independent sample t-test. Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan work engagement di kelompok laki-laki dan perempuan pada PNS generasi milenial di BSSN dengan taraf signifikansi 0,332 ($p > 0,05$). Hal tersebut diperkuat dengan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa setiap dimensi work engagement kedua kelompok berada dalam kategori tinggi.

Kata kunci: work engagement, jenis kelamin, milenial

PENDAHULUAN

Menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2021 tentang Badan Siber dan Sandi Negara, Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) merupakan Lembaga Pemerintah yang mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang keamanan siber dan sandi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan. Sumber pegawai BSSN berasal dari pegawai lulusan Politeknik Siber dan Sandi Negara yang rata-rata berusia 22 tahun dan pegawai hasil rekrutmen umum yang memiliki usia berkisar antara 20 sampai dengan 35 tahun. Hal ini tentunya menyebabkan demografi pegawai BSSN cenderung menumpuk pada suatu generasi tertentu. Menurut Frey (dalam BPS, 2021), pengklasifikasian generasi terdiri dari generasi Pre-Boomer (individu yang lahir sebelum tahun 1945); Baby Boomer (individu yang lahir 1945-1964); Generasi X (individu yang lahir

1965-1980); Milenial (individu yang lahir 1981-1996); Generasi Z (individu yang lahir 1997-2012); Post Generasi Z (individu yang lahir 2013-seterusnya). Berdasarkan data dislokasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) BSSN dari Biro Organisasi dan SDM BSSN, diketahui bahwa data sebaran usia pegawai BSSN per tanggal 1 Maret 2021 dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Berdasarkan data di atas, PNS generasi milenial di BSSN merupakan generasi pegawai dengan jumlah terbanyak yang ada di BSSN saat ini. Generasi milenial adalah generasi yang hidup di pergantian milenium dimana secara bersamaan di era ini teknologi digital mulai merasuk ke segala sendi kehidupan (Yuswohady 2016, dalam Prasasti & Prakoso, 2020). Menurut hasil studi yang dilakukan oleh Boston Consulting Group (BCG) bersama University of Berkley (dalam Prasasti dan Prakoso, 2020), karakter generasi milenial yaitu (1) minat membaca secara konvensional menurun dan

memilih membaca lewat *smartphone*, (2) milenial wajib memiliki akun sosial media sebagai alat komunikasi dan pusat informasi, (3) milenial pasti lebih memilih ponsel daripada televisi, dan (4) milenial menjadikan keluarga sebagai pusat pertimbangan dan pengambilan keputusan. Lyons (2004) menyatakan ciri-ciri generasi milenial yaitu (1) karakteristik masing-masing individu berbeda-beda, tergantung dimana ia dibesarkan, serta strata ekonomi dan sosial keluarganya, (2) pola komunikasinya sangat terbuka dibanding generasi sebelumnya, (3) pemakai media sosial yang fanatik dan kehidupannya sangat terpengaruh dengan perkembangan teknologi, (4) lebih terbuka dengan pandangan politik dan ekonomi sehingga terlihat sangat reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi disekelilingnya, dan (5) memiliki perhatian yang lebih terhadap kekayaan.

Karakter generasi milenial yang unik tentunya memiliki tantangan tersendiri dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Generasi milenial 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 milenial tidak menyukai prosedur pengawasan yang ketat dan jadwal kerja yang kaku. Generasi milenial akan lebih lama bertahan dalam pekerjaan atau perusahaan yang telah menggunakan teknologi canggih, pekerjaan yang menantang dan yang dianggap menyenangkan (Zemke et. al., 2000 dalam Angeline, 2011).

Dilihat dari sisi pekerjaan, Hobart (2014) mengatakan bahwa generasi milenial cenderung lebih memilih pekerjaan yang berarti dan menantang. Generasi milenial membutuhkan waktu yang lebih lama daripada generasi-generasi sebelumnya dalam mencari pekerjaan yang sesuai.

Generasi ini mencari fleksibilitas di tempat kerja, baik dari segi waktu maupun tempat dimana mereka bekerja. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Gallup (2016), bahwa generasi milenial merupakan generasi yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang sedikit. Hanya 29% dari generasi milenial terlibat dalam pekerjaan dan perusahaan, baik secara emosional maupun perilaku. Sedangkan sebanyak 16% dari milenial tidak terlibat sama sekali dan cenderung cuek serta seringkali memberikan permasalahan bagi perusahaan. Generasi milenial seringkali diberi label sebagai *job hopper* atau seseorang yang suka untuk berpindah-pindah pekerjaan. Dikatakan pula bahwa sebenarnya generasi milenial tidak menginginkan untuk berganti-ganti pekerjaan, hanya saja mereka merasa perusahaan tidak memberikan alasan yang menarik untuk membuat mereka tetap bertahan didalamnya. Generasi milenial ini hanya menginginkan pekerjaan yang mereka rasa bernilai dan lebih menguntungkan bagi mereka. Hal yang dirasa menarik dari fenomena ini yaitu terkait *work engagement* pegawai generasi milenial. Apalagi jika pegawai milenial ini berada dalam suatu organisasi pemerintahan yang cenderung lebih kaku karena adanya birokrasi.

Work engagement adalah pemenuhan pekerjaan yang berhubungan dengan kondisi pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan serta bukanlah keadaan sesaat dan spesifik, melainkan adalah keadaan afektif-kognitif yang lebih gigih dan meluas yang tidak difokuskan pada objek tertentu, peristiwa, individu atau perilaku (Schaufeli & Bakker 2004, dalam Saks, 2006). Catteuw, Flynn dan Vonderhorst (2007) mendefinisikan *work engagement* sebagai tingkat dimana karyawan merasa puas dengan

pekerjaannya, merasa dihargai dan merasakan kolaborasi serta kepercayaan. Karyawan yang merasakan keterikatan akan bertahan bersama perusahaan lebih lama, dan secara berkesinambungan menemukan cara-cara baru untuk memberikan nilai tambah kepada perusahaan dengan cara yang lebih cerdas dan lebih efektif. Hasil akhirnya adalah perusahaan yang berkinerja tinggi dimana karyawan merasa puas dan sejahtera, dan pada akhirnya produktifitas akan meningkat dan bertahan dalam jangka panjang.

Schaufeli dan Bakker (2003) menyatakan bahwa *work engagement* pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu model *job demand resources* dan model psikologis (*psychological capital*). Model *job demand resources* meliputi beberapa aspek seperti lingkungan fisik, sosial dan organisasi, gaji, peluang untuk berkarir, dukungan supervisor dan rekan kerja, serta *performance feedback*. Sedangkan modal psikologis meliputi kepercayaan diri, rasa optimis, harapan mengenai masa depan, serta resiliensi. Selain faktor yang mempengaruhi *work engagement*, jenis kelamin dimungkinkan akan memiliki pengaruh terhadap perbedaan *work engagement* pada pegawai generasi milenial. Penelitian terdahulu tentang *work engagement* dan jenis kelamin dilakukan oleh Paradise (2008) dimana hasil penelitiannya yaitu bahwa perbedaan jenis kelamin ditemukan berkontribusi terhadap *work engagement* dimana laki-laki lebih tinggi keterikatannya dengan pekerjaan karena posisinya sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga, sedangkan perempuan sebaliknya. Sejalan dengan penelitian tersebut, Gardner (2004) juga menyatakan bahwa perbedaan jenis kelamin berpengaruh terhadap tinggi rendahnya *work engagement*, dimana tingkat *work engagement* pria lebih tinggi dibandingkan wanita.

Berdasarkan fenomena di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk melihat perbedaan *work engagement* berdasarkan jenis kelamin pada PNS generasi milenial di BSSN yang dilengkapi dengan analisis deskriptif mengenai variabel *work engagement* pada PNS generasi milenial di BSSN.

METODE PENELITIAN

Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini yaitu PNS generasi milenial di BSSN dengan karakteristik berusia 25 sampai dengan 40 tahun atau yang lahir di tahun 1981 sampai dengan 1996. Berdasarkan data dislokasi pegawai BSSN per tanggal 1 Maret 2021, PNS generasi milenial di BSSN sesuai karakteristik partisipan penelitian berjumlah 745 pegawai. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan cara *non-probability sampling*, dimana setiap orang yang ada dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dapat terpilih menjadi sampel dalam penelitian (Kumar, 2005). *Non-probability sampling* terbagi ke dalam dua kategori besar, yaitu *accidental* dan *purposive*. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *accidental sampling*, dimana peneliti memilih partisipan hanya didasarkan atas ketersediaan atau kemudahan untuk mengakses responden (Kumar, 2005). Oleh karena itu peneliti memilih untuk menggunakan alat ukur atau kuesioner *online*, dimana responden dapat mengisi kuesioner tersebut dari *link* yang peneliti sebar. Adapun responden yang bersedia mengisi kuesioner berjumlah 149 orang.

Work Engagement

Kurniawan (2014) menyatakan *work engagement* adalah identifikasi diri karyawan secara fisik, kognitif dan emosional dalam pekerjaannya sehingga karyawan tersebut merasa puas terhadap

pekerjaan, dipercaya dan dihargai oleh organisasi. *Work engagement* pada responden penelitian ini diketahui berdasarkan skor yang diperoleh melalui skala *work engagement* yang terdiri dari 28 item pernyataan yang disusun berdasarkan dimensi-dimensi *work engagement* milik Schaufeli dan Bakker (2003) yang meliputi semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*). Skala *work engagement* disusun dengan menggunakan skala *Likert* yang terdiri dari lima pilihan respon mulai dari sangat sesuai sampai dengan sangat tidak sesuai dengan besar koefisien reliabilitas $\alpha = 0,859$.

Jenis Kelamin

Menurut DeGenova (2008), jenis kelamin dibedakan berdasarkan faktor biologis dan terbagi ke dalam dua kategori, yaitu laki-laki dan perempuan. Jenis kelamin pada responden penelitian ini diketahui berdasarkan isian identitas responden.

Teknik Analisis

Untuk melihat perbedaan *work engagement* di antara dua kelompok responden yang dibagi berdasarkan jenis kelamin, peneliti melakukan analisis uji beda dengan menggunakan *independent sample t-test*. Peneliti juga melengkapi hasil penelitian dengan kategorisasi responden penelitian melalui perhitungan statistika deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Deskriptif Responden Penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh data karakteristik responden penelitian sebagaimana tercantum pada tabel 2.

Hasil Analisis

Sebelum melakukan analisis uji beda dengan menggunakan *t-test*, peneliti melakukan uji homogenitas dengan taraf signifikansi = 0,3 ($p > 0,05$)

yaitu bahwa varians data antara kelompok laki-laki dan perempuan sama. Selanjutnya, hasil uji beda dengan menggunakan *independent sample t-test* diperoleh skor $t = 0,971$ dengan signifikansi = 0,332 ($p > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan *work engagement* di kelompok laki-laki dan perempuan yang signifikan pada PNS generasi milenial di BSSN.

Kategorisasi Responden Penelitian

Berdasarkan hasil deskripsi data penelitian dapat diuraikan mengenai kategorisasi responden penelitian. Kategorisasi responden yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan perbandingan rerata hipotetik dan rerata empirik. Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan rerata hipotetik yaitu sebesar 98. Sedangkan rerata empirik untuk laki-laki sebesar 129,85 dan perempuan sebesar 127,80. Sehingga kategorisasi *work engagement* PNS generasi milenial di BSSN baik laki-laki maupun perempuan seperti pada Gambar 1.

Berdasarkan Gambar 1, dapat diketahui bahwa *work engagement* PNS generasi milenial di BSSN baik laki-laki maupun perempuan berada dalam kategori tinggi dengan skor rerata empirik pegawai laki-laki lebih tinggi daripada pegawai perempuan. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai masing-masing dimensi dalam variabel *work engagement*, maka dilakukan perbandingan rerata empirik dengan rerata hipotetik pada masing-masing dimensi. Adapun hasil perhitungan rerata hipotetik, rerata empirik dan kategori dari setiap dimensi pada variabel *work engagement* sebagaimana pada Tabel 3. Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa PNS generasi milenial di BSSN memiliki gambaran *work engagement* yang relatif sama tinggi pada semua dimensi baik untuk laki-

laki maupun perempuan. Namun secara umum, PNS generasi milenial di BSSN laki-laki memiliki nilai rerata empirik yang lebih tinggi daripada PNS generasi milenial di BSSN perempuan pada semua dimensi variabel.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat perbedaan *work engagement* berdasarkan jenis kelamin pada PNS generasi milenial di BSSN serta melakukan analisis deskriptif mengenai variabel *work engagement* pada PNS generasi milenial di BSSN. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan *work engagement* di kelompok laki-laki dan perempuan yang signifikan pada PNS generasi milenial di BSSN. Hal ini berarti baik PNS generasi milenial di BSSN laki-laki maupun perempuan telah memiliki keterikatan kerja yang baik atau dapat dikatakan telah memiliki banyak energi, semangat dan stamina saat bekerja serta dapat mengidentifikasi pekerjaannya serta merasa senang dengan pekerjaannya. Hal serupa juga dikatakan oleh Sipayung (2012) bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara jenis kelamin dengan *work engagement*. Dalam penelitian ini berarti bahwa jenis kelamin tidak membedakan tingkat *work engagement* pada PNS generasi milenial di BSSN. Baik PNS generasi milenial di BSSN laki-laki maupun perempuan dapat memiliki keterikatan yang tidak terlalu berbeda tingkatannya dalam bekerja. Hal ini dimungkinkan karena tugas dan fungsi BSSN yang erat kaitannya dengan generasi milenial secara umum, tidak spesifik pada jenis kelamin tertentu. Walaupun tidak terdapat perbedaan *work engagement* pada PNS generasi milenial di BSSN laki-laki dan perempuan namun skor rerata empirik laki-laki lebih tinggi daripada skor rerata empirik perempuan. Masrun

(1986) berpendapat bahwa perbedaan sifat-sifat yang dimiliki oleh pria dan wanita disebabkan oleh perbedaan individu yang diberikan pada anak pria dan wanita. Maka dapat dikatakan bahwa perbedaan jasmani yang mencolok antara pria dan wanita secara psikis yang menyebabkan skor rerata empirik pria lebih tinggi daripada perempuan.

Pada analisis tambahan mengenai kategorisasi responden penelitian, diketahui bahwa *work engagement* PNS generasi milenial di BSSN baik laki-laki maupun perempuan dalam penelitian ini berada dalam kategori tinggi dengan skor rerata empirik sebesar 129,85 untuk laki-laki dan 127,80 untuk perempuan. Hal ini sangat dimungkinkan karena BSSN telah memiliki seperangkat manajemen yang mengatur kinerja dan kesejahteraan pegawai dimana kinerja pegawai akan mempengaruhi besarnya kesejahteraan yang didapatkan sehingga pegawai cenderung menjaga kinerjanya agar tetap optimal. Evaluasi jabatan yang telah dilakukan di BSSN juga sangat dimungkinkan menjadi penyebab tingginya *work engagement*. Evaluasi jabatan telah dilakukan di BSSN sejak tahun 2008 sehingga setiap pegawai telah memiliki dan memahami tugas dalam pekerjaannya masing-masing. Oleh karena itu, PNS generasi milenial di BSSN tersebut menjadi lebih semangat, berdedikasi dan dapat menyerap dengan lebih baik pekerjaan yang dimilikinya.

Berdasarkan dimensi dari variabel *work engagement* didapatkan bahwa dimensi semangat berada dalam kategori tinggi bagi PNS generasi milenial di BSSN di kelompok laki-laki dan perempuan dengan skor rerata empirik sebesar 56,56 untuk laki-laki dan 55,04 untuk perempuan. Hal ini dapat diartikan bahwa PNS generasi milenial di BSSN baik laki-laki dan perempuan memiliki semangat yang

tinggi dalam bekerja. Schaufeli dan Bakker (2003) mengatakan bahwa karyawan dengan skor semangat yang tinggi biasanya memiliki banyak energi, semangat dan stamina saat bekerja. Adapun dimensi dedikasi juga berada dalam kategori tinggi bagi PNS generasi milenial di BSSN laki-laki dan perempuan dengan skor rerata empirik sebesar 38,32 untuk laki-laki dan 37,87 untuk perempuan. Hal ini dapat berarti bahwa PNS generasi milenial di BSSN baik laki-laki dan perempuan berdedikasi terhadap pekerjaannya. Schaufeli dan Bakker (2003) juga menyatakan bahwa karyawan yang mendapat skor dedikasi tinggi dengan kuat dapat mengidentifikasi pekerjaan karena mengalami pekerjaan sebagai pengalaman bermakna, inspiratif dan menantang. Sementara itu, dimensi

penyerapan juga berada dalam kategori yang tinggi bagi PNS generasi milenial di BSSN laki-laki dan perempuan dengan skor rerata empirik sebesar 34,96 untuk laki-laki dan 34,88 untuk perempuan. Hal ini dapat dipahami bahwa PNS generasi milenial di BSSN dalam penelitian ini mencintai pekerjaannya. Hal ini juga sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Schaufeli dan Bakker (2003) yang mengatakan bahwa karyawan yang mendapat skor penyerapan tinggi biasanya merasa senang dengan pekerjaannya, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan merasa kesulitan memisahkan diri dari hal tersebut. Akibatnya segala sesuatu disekitarnya dapat terlupakan dan waktu terasa begitu cepat.

Tabel 1.
Demografi Pegawai BSSN

No	Nama Generasi	Tahun Lahir	Jumlah
1	Baby Boomer	1945 – 1964	34
2	Generasi X	1965 – 1980	285
3	Milenial	1981 – 1996	745
4	Generasi Z	1997 – 2012	166

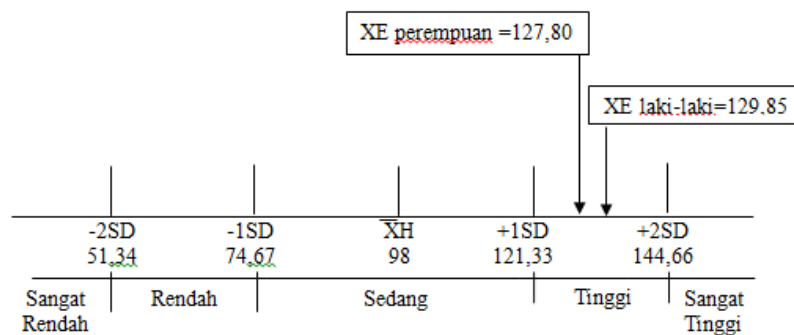
Sumber: Biro OSDM BSSN

Tabel 2.
Sebaran Responden Penelitian

No	Karakteristik	Kelompok	Jumlah	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	78	52,35
		Perempuan	71	47,65
2	Unit Kerja	Sekretariat Utama	56	37,58
		Deputi I	9	0,060
		Deputi II	10	0,067
		Deputi III	9	0,060
		Deputi IV	9	0,060
		Inspektorat	6	0,040
		Puskajibang	3	0,020
		Pusdatik	5	0,034
		Pusopskamsinas	13	0,087
		Pusdiklat	12	0,080

Tabel 2 lanjutan

		Politeknik SSN	6	0,040
		BSrE	7	0,047
		BDS	2	0,013
		Museum Sandi	2	0,013
3	Jabatan	Pejabat Struktural	2	0,013
		Pejabat Fungsional	55	36,91
		Pejabat Pelaksana	92	61,74
4	Usia	25 – 30	74	49,66
		31 – 35	47	31,54
		36 – 40	28	18,79
5	Pendidikan	Magister (S2)	49	32,88
		Diploma IV/Sarjana (S1)	86	57,72
		Diploma III	12	0,080
		SMA	2	0,013



Gambar 1 Kategorisasi *Work Engagement* PNS generasi milenial di BSSN Laki-laki dan Perempuan

Tabel 3.
Rerata Hipotetik, Rerata Empirik dan Kategori Dimensi *Work Engagement*

No	Dimensi	Jenis Kelamin	Rerata Hipotetik	Rerata Empirik	Kategori
1	Semangat	Laki-laki	42	56,56	Tinggi
		Perempuan	42	55,04	Tinggi
2	Dedikasi	Laki-laki	28	38,32	Tinggi
		Perempuan	28	37,87	Tinggi
3	Penyerapan	Laki-laki	28	34,96	Tinggi
		Perempuan	28	34,88	Tinggi

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis membuktikan bahwa tidak terdapat perbedaan *work engagement* di kelompok laki-laki dan perempuan yang signifikan pada PNS generasi milenial di BSSN. Hal ini berarti baik PNS generasi milenial di BSSN laki-laki maupun perempuan telah memiliki keterikatan kerja yang baik yaitu memiliki banyak energi, semangat dan stamina saat bekerja serta dapat mengidentifikasi pekerjaannya dan merasa senang dengan pekerjaannya. Secara umum, masing-masing dimensi dari variabel *work engagement* PNS generasi milenial di BSSN berada dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa PNS generasi milenial di BSSN dalam penelitian ini merasa bahwa telah memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, berdedikasi terhadap pekerjaannya dan mencintai pekerjaan yang dilakukannya.

Saran

Bagi PNS generasi milenial di BSSN hendaknya mempertahankan dan meningkatkan *work engagement* yang telah dimiliki guna peningkatan kinerja individu. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara senantiasa membekali diri dengan informasi terbaru mengenai lingkup pekerjaannya serta meningkatkan kompetensi yang dimiliki agar dapat melakukan tugas-tugasnya dengan baik. Sedangkan bagi institusi BSSN diharapkan senantiasa meningkatkan *work engagement* pegawainya. Salah satunya dapat dilakukan melalui penempatan *a right man in the right place* sehingga setiap pegawai BSSN dapat merasa terikat dengan pekerjaannya. Adapun bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian tentang *work engagement* yang lebih mendalam terhadap identitas responden penelitian selain jenis kelamin.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Catteuw, F., Flynn E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement : Boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal*, 24, 151-157.
- BPS. (2021). *Potret Sensus Penduduk 2020 Menuju Satu Data Kependudukan Indonesia*. Jakarta: Badan Pusat Statistik
- DeGenova, M.K. (2008). *Intimate relationships, marriages, & families* (7th ed). New York : McGraw-Hill.
- Gallup. (2016). How Millennials Want to Work and Live. *Gallup*.
- Gardner, D. (2004). The effect of pay level in organization-based self-esteem and performance: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307-322.
- Hobart, B. (2014). *Understanding Generation Y: What You Need to Know About the Millenials*. diakses pada 20 Maret 2021 melalui <http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne White Paper2.pdf>
- Kumar, R. (2005). *Research methodology: A step by step guide for beginners* (2nd ed.). London, UK: Sage Publication.
- Kurniawan, B. (2014). Kontribusi Keterikatan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah dalam rangka Reformasi Birokrasi pada Pegawai Negeri Sipil Lembaga Pemerintah XYZ. *Tesis tidak diterbitkan*. Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma.
- Lyon, S. (2004). An exploration of generational values in life at work. *Proquest Dissertation and Theses*.

- diakses pada 20 Maret 2021 melalui <http://ezproxy.um.edu.my/docview/305203456?accountid=28930>
- Masrun. (1986). Studi mengenai kemandirian pada penduduk di tiga suku bangsa (Jawa, Batak, Bugis). *Laporan Penelitian*. Kementerian Negara Kependudukan dan Lingkungan Hidup: UGM.
- Paradise, A. (2008). Influences engagement. *Journal of Management*, 62, 54-60.
- Prasasti, S. & Prakoso, E.T. (2020). Karakter dan Perilaku Milineal: Peluang atau Ancaman Bonus Demografi. *Jurnal Consilia*, 3 (1), 10-22.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *Utrecht work engagement scale*. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University.
- Sipayung, R. H. (2011). Perbedaan Work Engagement Berdasarkan Biographical Characteristic pada Karyawan Swasta di Perusahaan Tambang. *Skripsi tidak diterbitkan*. Universitas Indonesia.