



## JURNAL ILMU MANAJEMEN

Published every June and December  
e-ISSN: 2623-2081, p-ISSN: 2089-8177

Journal homepage: [http://jurnal.um-palembang.ac.id/ilmu\\_manajemen](http://jurnal.um-palembang.ac.id/ilmu_manajemen)



# Analisis Perbedaan Keterikatan Kerja Karyawan Milenial dan Faktor yang Mempengaruhi pada Karyawan BUMN di Indonesia

Harry Widyantoro <sup>a,\*</sup>, Mochamad Nurhadi <sup>b</sup>, Basuki Rachmat <sup>c</sup>

<sup>a,b,c</sup>Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Indonesia

\* Corresponding author e-mail: [harry@perbanas.ac.id](mailto:harry@perbanas.ac.id)

### ARTICLE INFO

DOI: 10.32502/jimn.v14i1.323

#### Article history:

Received:  
1 September 2024

Accepted:  
30 November 2024

Available online:  
30 Desember 2024

#### Keyword:

Employee Resilience, Job Satisfaction, Employee Engagement, Gender Differences.

### ABSTRACT

*This study aims to explore the differences in Employee Engagement in millennial employees of PT. Infomedia Nusantara are based on gender differences with Employee Job Satisfaction and Job Resilience being factors that influence employee work engagement with gender moderation. The sampling technique used a saturated sample method on all millennial employees at PT Infomedia Nusantara (Telkom Group) with 126 respondents. The research instrument uses a Likert scale of 1 to 7 which is tested for validity and reliability to ensure that the instruments used in the study are valid and reliable. The analysis technique uses a Structural Equation Model with Partial Least Square (SEM-PLS). The results showed that Employee Resilience and Millennial Employee Satisfaction of PT Infomedia Nusantara were able to positively influence Employee Engagement, while gender differences did not moderate the influence between resilience and job satisfaction on job attachment.*

### A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan menggali perbedaan Keterikatan Karyawan pada karyawan milenial PT. Infomedia Nusantara berdasarkan pada perbedaan gender dengan Kepuasan Kerja Karyawan dan Ketangguhan kerja menjadi faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan dengan moderasi gender. Teknik sampling menggunakan metode sampel jenuh pada karyawan milenial PT. Infomedia Nusantara (Telkom Group) dengan responden sebanyak 126 responden. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1 sampai 7 yang diuji validitas dan reliabilitasnya guna menjamin instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah valid dan reliabel. Teknik analisis menggunakan Structural Equation Model dengan Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan Ketangguhan Karyawan dan Kepuasan Karyawan Millennial PT. Infomedia Nusantara mampu mempengaruhi secara positif pada Keterikatan Karyawan, sedangkan perbedaan gender tidak memoderasi pengaruh antara ketangguhan dan kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja.

[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

## Pendahuluan

Seiring dengan dominasi generasi Milenial dalam angkatan kerja, penelitian tentang karyawan generasi milenial semakin penting. Generasi milenial, yang terdiri dari orang-orang yang lahir antara tahun 1981 dan 1996, memiliki karakteristik dan perilaku yang berbeda dari generasi sebelumnya. Di Indonesia, lebih dari 50% tenaga kerja aktif saat ini terdiri dari generasi milenial, menunjukkan bahwa memahami dinamika dan kebutuhan mereka sangat penting bagi perusahaan.

PT. Infomedia Nusantara adalah anak perusahaan BUMN PT. Telkom Indonesia yang berfokus pada penyediaan solusi Business Process Outsourcing (BPO) melalui dua portofolio bisnisnya: Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM) dan Operasi Jasa Berbagi (SSO). PT Infomedia Nusantara mengembangkan teknologi ini dengan dukungan infrastruktur dan sinergi Telkom Group, sehingga PT Infomedia Nusantara dapat memberikan layanan terbaik kepada pelanggan sejalan dengan upayanya untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Kondisi ini jelas memerlukan dukungan Sumber daya Manusia yang memiliki kualifikasi terbaik dan mau berkontribusi mendukung keberhasilan perusahaan. Perusahaan terus berupaya agar tantangan tidak menjadi hambatan dalam mencapai visi yang telah dirancang.

PT. Infomedia Nusantara memiliki sumber daya manusia dengan generasi Millennial sebanyak 150 karyawan atau 50% dari total karyawan PT. Infomedia Nusantara. PT. Infomedia Nusantara saat ini setelah berakhirnya pandemic, mekanisme pengaturan kerja tetap memberlakukan *Work From Anywhere*. Hasil survey yang pernah dilakukan oleh PT. Infomedia Nusantara terhadap respon karyawan dengan pemberlakuan *Work From Anywhere*, ditanggapi positif oleh karyawan dan dibuktikan dengan produktivitas yang stabil

cenderung meningkat dengan adanya pemberlakuan *Work From Anywhere*.

Keterikatan karyawan adalah kondisi dimana karyawan memiliki rasa kepuasan, antusiasme, dan komitmen terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, yang akan memotivasi dirinya untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. (Febrial, 2020). Keterikatan karyawan PT. Infomedia Nusantara saat ini cukup baik ditunjukkan dengan tingkat *turnover* dibawah 3%. Di tengah situasi *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (VUCA)* saat ini dan industri yang belum 100% pulih akibat pandemi. Perusahaan menyediakan ruang untuk melakukan inovasi dan secara rutin dilakukan inovasi award. Pada setiap penyelenggaraan *Innovation Award* selalu diikuti oleh hampir 15 % karyawan dari berbagai unit dengan menyumbangkan berbagai gagasan dan ide pengembangan bisnis proses dan produk untuk kemajuan Perusahaan.

Ketangguhan kerja dan kepuasan kerja adalah dua hal yang harus diperhatikan dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Ketangguhan kerja berperan penting bagi karyawan yang bekerja di lingkungan yang penuh dengan tekanan ataupun tuntutan dan ketangguhan kerja membantu karyawan untuk menghadapi kesulitan, menjaga hubungan atau interaksinya dengan karyawan lain agar berjalan lancar dan efektif, serta mengalami emosi positif, maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja (Luthans, 2011). Beberapa organisasi melihat bahwa ketangguhan kerja yang ada pada karyawan merupakan keterampilan dan kualitas sikap yang dapat dikembangkan oleh manajemen sumber daya manusia pada bagian dari strategi untuk meningkatkan kinerja serta kesejahteraan individu maupun organisasi (Wiroko & Sugiharti, 2022). PT. Infomedia Nusantara memiliki serangkaian program untuk meningkatkan ketangguhan karyawan, diantaranya adalah mengadakan pelatihan

ketangguhan kerja yaitu program pelatihan yang dirancang khusus untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan ketangguhan seperti manajemen *stress*, *problem solving*, *adaptability* dan *agile mindset*. Program *Mentoring* dan Pembinaan adalah program yang dilakukan PT. Infomedia Nusantara untuk membantu karyawan mendapatkan dukungan dan bimbingan dari rekan-rekan yang lebih berpengalaman.

Kepuasan kerja karyawan bervariasi di seluruh organisasi, dan dapat dikaitkan dengan beberapa variabel yang berfungsi sebagai alat untuk memprediksi kepuasan atau ketidakpuasan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi Tingkat kepuasan kerja karyawan seperti remunerasi yang lebih baik, kondisi kerja dan konten pekerjaan yang lebih baik, serta manajemen yang baik (Cizreliogullari & V., 2022). PT. Infomedia Nusantara melakukan beberapa kebijakan untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan, diantaranya dibukanya ruang diskusi dua arah baik dalam bentuk formal maupun informal yang dilakukan secara berkala, membuat jarak antara atasan dan bawahan bisa dikurangi dan komunikasi berjalan lebih lancar. Aspirasi dari karyawan juga diberikan wadah untuk disampaikan melalui adanya Serikat Pekerja yang memiliki hubungan harmonis dengan Manajemen Perusahaan dan memiliki visi yang sama untuk pengembangan PT. Infomedia. Pada karyawan milenial upaya untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan menggunakan Ketangguhan Karyawan dan Kepuasan Kerja harus juga memperhatikan perbedaan keterikatan kerja antara karyawan milenial pria dan wanita. Lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung dapat meningkatkan keterikatan kerja mereka, sehingga mengurangi niat untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) (Mawey et al., 2024).

Dari uraian di atas penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana perbedaan Keterikatan Karyawan pada karyawan milenial PT. Infomedia Nusantara berdasarkan pada perbedaan gender dan

bagaimana Kepuasan Kerja Karyawan dan Ketangguhan kerja menjadi faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan.

## Kajian Literatur

### Keterikatan Karyawan

Kehadiran dan ekspresi diri karyawan di tempat kerja dalam bentuk fisik, kognitif, dan emosional dikenal sebagai keterikatan karyawan. Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan (Mansoor & Hassan, 2016) yaitu kelompok dan kolaborasi (*teamwork and collaboration*), kemampuan berkomunikasi (*communication*), peran kerja (*job role*), manajemen perusahaan (*company management*), dan pelatihan dan pengembangan karir.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi pekerja tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan segala sesuatu yang mereka anggap penting di tempat kerja mereka (Luthans, 2011). Kepuasan kerja dapat terjadi karena pengalaman kerja sendiri atau aspek behavioristik di mana masing-masing karyawan mengaitkan kepuasan kerja karyawan sebagai hasil dari kejadian sebelumnya dan pengalaman saat ini. Belakangan ini, beberapa penelitian yang berfokus pada kepuasan kerja karyawan telah menunjukkan bahwa ada peningkatan yang signifikan pada karyawan dengan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah (Cizreliogullari & V., 2022).

### Ketangguhan Kerja

Ketangguhan Kerja Karyawan merupakan kemampuan untuk berkembang dalam lingkungan yang terus berubah. Kemampuan ini difasilitasi oleh konteks organisasi, termasuk kepemimpinan dan budaya organisasi (Wiroko & Sugiharti, 2022). Fokus ketangguhan kerja adalah sebagai sesuatu yang dapat dikembangkan, dan bukan sifat yang stabil, juga menunjukkan

bahwa lingkungan organisasi mempengaruhi tingkat ketangguhan kerja karyawan melalui penyediaan faktor-faktor yang mendukung.. Berdasarkan premis ini, konteks organisasi sangat penting untuk pengembangan ketahanan karyawan (Kašpárková et al., 2018).

### **Keterkaitan Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan**

Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya (Armstrong, 2023). Kepuasan pekerjaan adalah sikap positif dan menyenangkan terhadap pekerjaan seseorang, yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan tersebut dapat memenuhi beberapa nilai yang penting baginya (Febrial & Herminingsih, 2020). Keterikatan karyawan adalah kondisi dimana karyawan mempunyai rasa kepuasan, semangat, dan komitmen terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasinya, yang akan memotivasi dirinya untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Febrial & Herminingsih, 2020).

Hasil penelitian (Febrial & Herminingsih, 2020) menemukan dari seluruh dimensi kepuasan kerja menunjukkan beberapa nilai yang tinggi, terutama untuk dimensi pekerjaan itu sendiri. Sejalan dengan itu, pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan ditemukan positif dan signifikan. Pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja diperkuat oleh penelitian lain dari dimensi “pekerjaan itu sendiri” mempunyai nilai yang paling tinggi artinya pegawai telah memperoleh jabatan dan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan *passion* dalam berkarir, sehingga *enjoy* dalam menjalankan tugas dan pekerjaan. Selanjutnya, dimensi “gaji” memiliki nilai yang paling rendah, hal ini sesuai dengan hasil survei internal *engagement* pada tahun 2018. Gaji atau kompensasi harus diperhatikan dengan baik oleh manajemen, mengingat hal tersebut teridentifikasi berpengaruh signifikan

terhadap keterikatan karyawan (Febrial & Herminingsih, 2020).(Dewi & Wardhani, 2023)

*H1: Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan Milenial PT. Infomedia Nusantara.*

### **Keterkaitan Ketangguhan Karyawan dan Keterikatan Kerja**

Hasil penelitian (Dewi & Wardhani, 2023) menunjukkan resiliensi mampu memediasi hubungan antara *workplace wellbeing* dan *employee engagement*. Karyawan yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi secara tidak langsung memainkan peran sebagai *mediator* dalam hubungan antara *workplace wellbeing* dan *employee engagement*.

Hasil penelitian (Janitra et al., 2024) menunjukkan bahwa seorang karyawan yang merasakan adanya *Employee Resilience* tinggi maka karyawan tersebut juga akan merasakan *Work Engagement* yang tinggi dalam dirinya. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Cooke et al., 2019) dan (Garg & Punia, 2017) dalam penelitiannya mereka menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Employee Resilience* terhadap *Work Engagement*, yang artinya semakin tinggi tingkat *Employee Resilience* maka dapat menaikkan tingkat *Work Engagement*

*H2: Ketangguhan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan Milenial PT. Infomedia Nusantara.*

### **Moderasi Gender pada Keterikatan Kerja Karyawan**

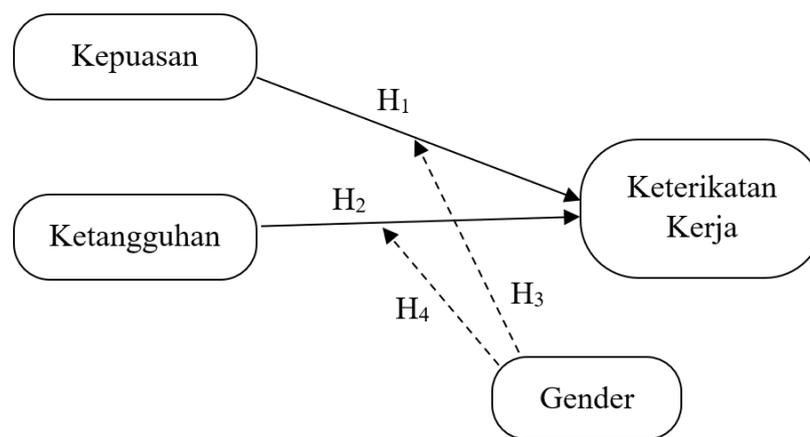
Keterikatan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gender. Secara umum, perempuan cenderung lebih terlibat di tempat kerja dibandingkan laki-laki pada hampir semua tingkat organisasi (Gök & Koğar, 2021). Namun, perbedaan ini menyusut pada posisi kepemimpinan senior,

di mana keterikatan perempuan menurun dan mendekati tingkat keterikatan laki-laki. Di level manajerial, perempuan menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Namun, ketika perempuan mencapai posisi kepemimpinan tertinggi, tingkat keterikatan mereka hampir sama dengan laki-laki. Hal ini mungkin disebabkan oleh tantangan unik yang dihadapi perempuan dalam posisi tersebut, seperti kurangnya dukungan sosial dan isolasi. Baik pria maupun wanita dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan memiliki niat turnover yang lebih rendah. Namun, cara mereka mencapai keterikatan ini

bisa berbeda, dengan pria lebih terfokus pada pencapaian individu dan wanita pada hubungan interpersonal. Karyawan dengan keterikatan rendah, terlepas dari jenis kelamin, cenderung memiliki niat untuk berpindah pekerjaan yang lebih tinggi.

*H3: Moderasi gender pada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Kerja karyawan Milenial PT. Infomedia Nusantara.*

*H4: Moderasi gender pada pengaruh Ketangguhan Kerja terhadap Keterikatan Kerja karyawan Milenial PT. Infomedia Nusantara.*



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## Metode Penelitian

Pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh, yaitu pengambilan sampel terhadap semua anggota populasi. Semua data karyawan PT. Infomedia Nusantara yang tergolong kelompok milenial menjadi responden dalam penelitian ini. Karyawan dikumpulkan dalam satu ruangan dan diberi penjelasan tentang maksud dan tujuan penelitian. Selanjutnya diberikan kuesioner untuk diisi sesuai dengan persepsi karyawan terhadap Kepuasan, Ketangguhan dan Keterikatan Kerja. Pengukuran indikator penelitian menggunakan Skala Likert mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju). Indikator yang digunakan untuk mengukur Kepuasan sebanyak 10 item

(PUAS01-PUAS10), Ketangguhan sebanyak 9 item (KTAN01-KTAN09), dan Keterikatan Kerja sebanyak 8 item (KTER01-KTER08).

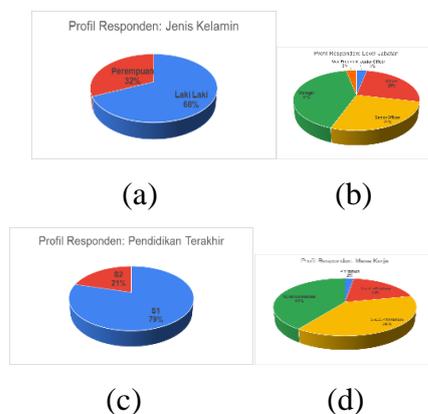
Penelitian menggunakan teknik analisis *Structural Equation Model* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS) dan diolah menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.29. Ada dua bentuk analisis yang digunakan, yaitu Evaluasi Model Pengukuran dan Evaluasi Model Struktural. Pada tahap analisis evaluasi model pengukuran dilakukan analisis terhadap validitas konvergen berdasarkan nilai *Outer Loading* dengan minimal batas nilai 0,7 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) minimal 0,5. Untuk validitas diskriminan diukur berdasarkan nilai *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) dengan ambang batas

maksimal 0,9. Disamping itu juga mengukur reliabilitas dengan nilai *Composite Reliability* dan  $\rho_A$  dengan persyaratan minimal 0,7 (Hair et al., 2021).

Tahap evaluasi model struktural dilakukan analisis terhadap multikolinieritas VIF dengan batas maksimal 0,5 dan koefisien determinasi (R-Square) dengan batasan nilai sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah. Selanjutnya menguji hipotesis dengan nilai *P-value* kurang dari 0,05 maka hipotesis diterima. Evaluasi model struktural juga menilai f-Square (*effect size*) dengan batasan nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 yang menunjukkan *effect size* kecil, sedang, dan besar, sedangkan kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt et al., 2020).

## Hasil dan Pembahasan

### Profil Responden



Gambar 2: Profil Responden

Data responden yang mengisi kuesioner dengan benar dan memenuhi syarat sebanyak 126 karyawan. Profil responden yang diteliti berdasarkan jenis kelamin (*gender*) sebanyak 68,25% laki-laki dan 31,75% perempuan dengan level jabatan Junior Officer sebanyak 3,17%, Officer 25,40%, Senior Officer 26,98%, Manager

41,27%, dan Vice President 3,17%. Berdasarkan pendidikan terakhir sebanyak 79,37% sarjana strata 1 (S1) dan 20,63% pasca sarjana (S2) dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 2,38%, 1 sampai 5 tahun 19,05%, 6 sampai 10 tahun 38,10%, dan diatas 10 tahun 40,48%. Selanjutnya data dari responden diolah dan diproses menggunakan aplikasi SmartPLS serta dilakukan analisis.

### Evaluasi Model Pengukuran

Proses PLS Algorithm pada semua indikator variabel laten menghasilkan nilai *outer loading* terdapat 4 indikator yang memiliki nilai kurang dari 0,6 sehingga tidak diikutsertakan dalam analisis, yaitu KTAN08, PUAS02, PUAS09, dan PUAS10. Selanjutnya proses PLS Algorithm diulang lagi tanpa 4 indikator tersebut dan hasilnya ada beberapa nilai *outer loading* yang kurang dari 0,7 namun masih lebih dari 0,6. Hasil ini tetap dipertahankan dan digunakan dalam analisis dengan mempertimbangkan nilai *composite reliability* semua variabel telah melebihi ambang batas 0,7 dengan nilai AVE semua variabel lebih dari 0,5.

Hasil PLS Algorithm pada Tabel 1 menunjukkan nilai AVE dari tiga variabel laten telah memenuhi ambang batas minimal 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan, ketangguhan dan keterikatan kerja memenuhi syarat validitas konvergen. Nilai *composite reliability* pada variabel laten kepuasan 0,868, ketangguhan 0,885 dan keterikatan kerja 0,911 dimana nilai *composite reliability* ketiga variabel tersebut telah memenuhi syarat reliabilitas minimal 0,7. Demikian juga dengan nilai  $\rho_A$  dari ketiga variabel tersebut juga diatas nilai ambang batas yang dipersyaratkan 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan, ketangguhan dan keterikatan kerja telah memenuhi persyaratan reliabilitas.

**Tabel 1. Construct Reliability and Validity**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Composite Reliability	rho_A	AVE
Kepuasan	PUAS01	0,691	0,868	0,878	0,508
	PUAS03	0,676			
	PUAS04	0,772			
	PUAS05	0,733			
	PUAS06	0,789			
	PUAS07	0,646			
	PUAS08	0,671			
	Ketangguhan	KTAN01			
KTAN02		0,679			
KTAN03		0,795			
KTAN04		0,815			
KTAN05		0,854			
KTAN06		0,727			
KTAN07		0,628			
KTAN09		0,684			
Keterikatan Kerja		KTER01	0,788	0,911	0,926
	KTER02	0,807			
	KTER03	0,873			
	KTER04	0,849			
	KTER05	0,742			
	KTER06	0,678			
	KTER07	0,779			
	KTER08	0,719			

*Sumber: Hasil Proses PLS Algorithm, 2024*

Pada Tabel 2 menunjukkan hasil proses PLS Algorithm bahwa semua nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) telah memenuhi syarat, yaitu kurang dari 0,9. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel laten

yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan, sehingga konstruk dari model yang dikembangkan dalam penelitian dapat dilanjutkan.

**Tabel 2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

	Gender	Kepuasan	Kepuasan x Gender	Ketangguhan	Ketangguhan x Gender
Kepuasan	0,042				
Kepuasan x Gender	0,037	0,153			
Ketangguhan	0,129	0,422	0,155		

Ketangguhan x Gender	0,073	0,097	0,370	0,297	
Keterikatan Kerja	0,179	0,591	0,199	0,736	0,087

Sumber: Hasil Proses PLS Algorithm, 2024

### Evaluasi Model Struktural

Hasil *Inner VIF Value* pada Tabel 3 menunjukkan tidak ada gejala multikolinieritas pada semua variabel yang digunakan dalam penelitian karena semua nilai VIF telah memenuhi persyaratan kurang dari 5.

**Tabel 3. Inner VIF Value**

	Keterikatan Kerja
Gender	1.018
Kepuasan	1.195
Ketangguhan	1.267
Kepuasan x Gender (moderasi)	1.181
Ketangguhan x Gender (moderasi)	1.252

Sumber: Hasil Proses PLS Algorithm, 2024

Hasil pada Tabel 4 menunjukkan Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) diterima dengan nilai *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat

disimpulkan Kepuasan Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Kerja. Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) diterima dengan nilai *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan Ketangguhan terhadap Keterikatan Kerja. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh terbesar variabel eksogen pada Keterikatan Kerja adalah Ketangguhan dengan nilai *Original Sample* 0,551. Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) ditolak, artinya gender tidak signifikan memoderasi pengaruh kepuasan terhadap keterikatan kerja, karena nilai *P-value* sebesar  $0,053 > 0,05$  dengan *path coefficient* moderasi sebesar -0,158. Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) ditolak, artinya gender tidak signifikan memoderasi pengaruh ketangguhan terhadap keterikatan kerja, karena nilai *P-value* sebesar  $0,083 > 0,05$  dengan *path coefficient* moderasi sebesar 0,169.

**Tabel 3. Path Coefficient**

	Original Sample	T-statistics	P-values	Keterangan
Kepuasan -> Keterikatan Kerja	0.344	4.597	0.000	H1 diterima
Ketangguhan -> Keterikatan Kerja	0.551	6.541	0.000	H2 diterima
Kepuasan x Gender (moderasi) -> Keterikatan Kerja	-0.158	1.941	0.053	H3 ditolak
Ketangguhan x Gender (moderasi) -> Keterikatan Kerja	0.169	1.737	0.083	H4 ditolak

Sumber: Hasil Proses Bootstrapping SmartPLS, 2024

Besarnya nilai R-Square pada Tabel 5 adalah 0,579. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Kepuasan dan Ketangguhan terhadap Keterikatan Kerja dapat dijelaskan pada model penelitian sebesar 57,6% dan sisanya 42,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti. Oleh karena *R-Square Adjusted* kurang dari 0,75 maka pengaruh semua konstruk eksogen Kepuasan dan Ketangguhan terhadap Keterikatan Kerja dapat dikategorikan moderat.

**Tabel 5. R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Keterikatan Kerja	0.596	0.579

Sumber: Hasil Proses PLS Algorithm, 2024

Pada Tabel 6 menunjukkan nilai *f-Square* pada Kepuasan sebesar 0,245 sehingga

dapat disimpulkan bahwa pengaruh Kepuasan terhadap Keterikatan Kerja memiliki *effect size* “sedang” karena nilai *f-Square* kurang dari 0,35. Untuk variabel laten Ketangguhan pada Keterikatan Kerja memiliki *effect size* yang “besar” dengan nilai *f-square* 0,549 > 0,35.

**Tabel 6. f-Square**

	Keterikatan Kerja
Kepuasan	0.245
Ketangguhan	0.594
Kepuasan x Gender (moderasi)	0.047
Ketangguhan x Gender (moderasi)	0.046

*Sumber: Hasil Proses PLS Algorithm, 2024*

Efek moderasi gender pada hubungan Kepuasan dan Ketangguhan terhadap Keterikatan Kerja juga dapat dijelaskan berdasarkan nilai *f-Square* pada Tabel 6. Dampak perbedaan gender Laki-laki dan Perempuan pada interaksi antara variabel laten Kepuasan dengan Keterikatan Kerja tergolong “kecil” karena nilai *f-Square* 0,047 berada di antara 0,02 sampai 0,15. Demikian juga dengan *effect size* Gender pada interaksi antara Ketangguhan dengan Keterikatan Kerja memiliki dampak yang “kecil” dimana nilai *f-Square* 0,046 berada di antara 0,02 sampai 0,15.

## Diskusi dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan Hipotesis 1 ( $H_1$ ) diterima sehingga dapat disimpulkan Kepuasan Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian (Febrial & Herminingsih, 2020) yang menemukan bahwa ada nilai yang tinggi untuk setiap aspek kepuasan kerja, terutama yang berkaitan dengan aspek kepuasan kerja. Sehubungan dengan temuan ini, penelitian lain bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan Jika melihat kepada perasaan senang yang dirasakan oleh karyawan PT. Infomedia Nusantara terhadap pekerjaan yang

dilakukannya saat ini dan yang dilakukan sangat berarti bagi Perusahaan, ini tidak selalu memunculkan perasaan semangat dalam bekerja dan terikat dengan perusahaan, salah satu faktor yang mempengaruhi adalah jenjang karir yang belum jelas. Karyawan milenial PT. Infomedia Nusantara di usia yang masih sangat produktif, membutuhkan perubahan yang cepat dan diantaranya adalah pergerakan karir. Bahwa pergerakan karir di Infomedia yang relatif tidak terlalu cepat, di satu sisi menyebabkan karyawan milenial merasakan karir berjalan lambat dan kesempatan promosi belum terlalu terbuka lebar. sehingga dengan melihat kompetensi yang dimiliki dirinya, membuat karyawan talent milenial akan mudah berpindah ke Perusahaan lain. Forum komunikasi lintas Divisi/Departemen pada tiap level yang berbeda, belum secara rutin dilakukan di Infomedia. Forum komunikasi ini diperlukan untuk mendapatkan masukan dan ide serta inovasi yang bisa memberikan ruang bagi karyawan milenial untuk berkontribusi dan terlibat aktif dalam Perusahaan. Memberikan kesempatan karyawan milenial untuk bisa berkomunikasi langsung dengan *Board of Director*, untuk menuangkan ide dan saran, belum secara konsisten dilaksanakan. Peran pimpinan dalam memberikan mentoring kepada karyawan milenial yang masih junior secara jabatan dan masa kerja di Infomedia, dirasakan belum optimal. Hal ini terjadi dikarenakan ketatnya target yang diberikan Perusahaan kepada pimpinan unit, yang menyebabkan waktu yang kurang memadai untuk melaksanakan mentoring lebih “intens” untuk karyawan milenial yang masih junior secara jabatan dan masa kerja. Sehingga memunculkan perasaan terabaikan dan karyawan milenial diharapkan mencari solusi sendiri, sehingga dukungan dari atasan belum terlalu optimal dirasakan.

Hipotesis 2 ( $H_2$ ) diterima menunjukkan ada pengaruh yang signifikan Ketangguhan terhadap Keterikatan Kerja. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh terbesar variabel eksogen pada Keterikatan Kerja adalah Ketangguhan dengan nilai Original

Sample 0,551. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu dari (Dewi & Wardhani, 2023) menyampaikan bahwa resiliensi mampu memediasi hubungan antara *workplace wellbeing* dan *employee engagement*. Berikutnya menurut penelitian dari (Janitra et al., 2024) menyampaikan bahwa seorang karyawan yang merasakan adanya *Employee Resilience* tinggi maka karyawan tersebut juga akan merasakan *Work Engagement* yang tinggi dalam dirinya. Adanya pengaruh positif antara *Employee Resilience* terhadap *Work Engagement*, yang artinya semakin tinggi tingkat *Employee Resilience* maka dapat menaikkan tingkat *Work Engagement*. *Employee Resilience* akan mempengaruhi tingkat *Work Engagement*, Penyebabnya ialah ketika karyawan dihadapkan dengan tantangan atau tekanan di tempat kerja, karyawan bank mampu untuk lebih tegar dan tidak mudah menyerah. Hal ini membuat karyawan bank tetap semangat dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) ditolak artinya gender tidak signifikan memoderasi pengaruh kepuasan terhadap keterikatan kerja. Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian (Gök & Koğar, 2021) yang menunjukkan bahwa perempuan umumnya lebih cepat merasa puas dalam pekerjaan dibandingkan laki-laki. Hal ini disebabkan oleh perbedaan psikologis dan emosional, di mana perempuan cenderung memiliki harapan yang lebih realistis terhadap pekerjaan mereka. Sementara pria cenderung memiliki orientasi kerja yang lebih berfokus pada pencapaian dan prestasi, sedangkan wanita lebih mengedepankan aspek sosial dan kolaboratif dalam pekerjaan mereka. Karena gender tidak memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dan keterikatan kerja, maka pada karyawan Milenial PT. Infomedia Nusantara upaya meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan (1) merancang program reward yang menarik bagi karyawan milenial untuk meningkatkan kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut : Perusahaan

harus menjaga motivasi kerja karyawan milenial tetap tinggi melalui program pelatihan khusus, untuk mendapatkan pengalaman yang berharga, diikutsertakan dan komunitas yang difasilitasi oleh Perusahaan untuk meningkatkan networking dan kebanggaan terhadap perusahaan dengan menyediakan fasilitas kerja yang menarik, seperti ruang main games, coffee bar, kantin modern atau menyediakan fasilitas olahraga, memberlakukan jam kerja fleksibel dan bekerja dari mana saja, sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan milenial dalam bekerja dan kepuasan kerja. memastikan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan milenial sesuai dengan minat dan kebutuhan karyawan. Karyawan milenial akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan. memperhatikan kesempatan karir *horizontal* maupun *vertical* bagi karyawan milenial, sehingga memberi ruang kepada milenial untuk terus merasakan bersemangat terhadap pekerjaannya saat ini dan dapat mengembangkan kompetensinya. memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki di tempat kerja. Kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan di tempat kerja dapat membuat karyawan merasa bahagia dan lebih motivasi. Berikan ruang untuk karyawan milenial dapat memberikan ide serta saran dan dilibatkan dalam proyek akan meningkatkan perasaan puas dan terikat kepada Perusahaan, membangun Kepercayaan antara karyawan dan manajemen yang baik, memberikan kesempatan untuk menjalankan ide dan gagasannya serta kesempatan untuk bisa mendapatkan mentoring serta coaching dapat membuat karyawan milenial merasa aman dan dapat mencapai tujuan

Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) ditolak artinya gender tidak signifikan memoderasi pengaruh ketangguhan terhadap keterikatan kerja. Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian (Gök & Koğar, 2021) yang menemukan beberapa hasil

penting terkait perbedaan resilience antara pria dan Wanita. Penelitian ini menemukan bahwa wanita biasanya memiliki level resiliensi yang lebih tinggi daripada pria. Wanita cenderung lebih baik dalam mengatur emosi mereka dibandingkan pria, wanita seringkali memiliki jaringan sosial yang kuat, yang berfungsi sebagai faktor protektif terhadap stres, wanita lebih banyak menggunakan strategi coping adaptif seperti self-talk dan refleksi diri untuk menghadapi tantangan. Karena gender tidak memediasi pengaruh antara ketangguhan kerja dan keterikatan kerja, maka pada karyawan Milenial PT. Infomedia Nusantara upaya meningkatkan ketangguhan kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan Core Value yang sama dan diberlakukan untuk Telkom Group, yaitu AKHLAK (Amanah – Kompeten – Harmonis – Loyal – Adaptif - Kolaboratif). Parameter core value AKHLAK ini juga menjadi bagian dari seleksi karyawan. Kesesuaian nilai yang dimiliki karyawan Infomedia dengan *core value* Perusahaan, memberikan dampak akan lebih mampu menghadapi kesulitan dan beradaptasi ke perubahan. Para karyawan menerapkan Amanah dan Kompeten sesuai Core Value AKHLAK yang membuat karyawan mampu mengelola beban kerja yang tinggi dalam jangka waktu lama dan menyelesaikan krisis dengan kompeten di tempat kerja. Perilaku Amanah dan Kompeten ini membuat karyawan Tangguh dan selalu dalam kondisi penuh energi dan bersemangat di tempat kerja. Perilaku Adaptif sesuai Core Value AKHLAK, adalah sikap karyawan Infomedia untuk selalu belajar dari kesalahan ditempat kerja, segera memperbaiki dengan cara baru dan menggunakan perubahan yang terjadi ditempat kerja adalah sebagai peluang untuk berkembang, perilaku ini membuat karyawan Infomedia bekerja dengan penuh Dedikasi serta selalu selalu antusias ditempat kerja. Ketangguhan karyawan juga ditunjukkan melalui secara proaktif segera mencari bantuan di tempat kerja (unit sendiri ataupun lintas unit) untuk bisa berkolaborasi mencari solusi bersama terhadap masalah yang sedang

dihadapi. Kolaborasi yang merupakan cerminan dari Core Value AKHLAK yang dimiliki karyawan Infomedia, membuat terciptanya suasana kerja yang Harmonis, sedikit perselisihan pendapat dan pertengkaran dalam lingkungan kerja, sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan membuat karyawan memiliki keterikatan dengan Perusahaan.

## Simpulan dan Saran

Hasil penelitian menunjukkan Ketangguhan Karyawan dan Kepuasan Karyawan Millenial PT. Infomedia Nusantara mampu mempengaruhi secara positif pada Keterikatan Karyawan, sedangkan perbedaan gender tidak memoderasi pengaruh antara ketangguhan dan kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja, sehingga upaya meningkatkan ketangguhan kerja dapat dilakukan dengan Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka saat ini, lakukan survey secara berkala untuk memastikan tingkat kepuasan karyawan dan menindaklanjuti hasil dari survey, lingkungan kerja yang kondusif dapat mempengaruhi ketangguhan kerja positif dan signifikan. Infomedia harus memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk berkreasi dan memiliki peranan yang relevan dalam organisasi, meningkatkan kondisi fisik dan keselamatan kerja yang baik dapat mempengaruhi ketangguhan kerja positif dan signifikan. Infomedia perlu memastikan bahwa karyawan memiliki lingkungan kerja yang aman dan nyaman serta prasarana kerja yang memadai untuk menunjang pekerjaannya.

Upaya meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan merancang program reward yang menarik bagi karyawan milenial untuk meningkatkan kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut : Perusahaan harus menjaga motivasi kerja karyawan milenial tetap tinggi melalui program pelatihan khusus, untuk mendapatkan pengalaman yang berharga, diikutsertakan dan

komunitas yang difasilitasi oleh Perusahaan untuk meningkatkan networking dan kebanggaan terhadap Perusahaan, perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang menarik, seperti ruang main games, coffee bar, kantin modern atau menyediakan fasilitas olahraga, memberlakukan jam kerja fleksibel dan bekerja dari mana saja, sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan milenial dalam bekerja dan kepuasan kerja. memastikan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan milenial sesuai dengan minat dan kebutuhan karyawan. Karyawan milenial akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan. memperhatikan kesempatan karir *horizontal* maupun *vertical* bagi karyawan milenial, sehingga memberi ruang kepada milenial untuk terus merasakan bersemangat terhadap pekerjaannya saat ini dan dapat mengembangkan kompetensinya. Memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki di tempat kerja. Kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan di tempat kerja dapat membuat karyawan merasa bahagia dan lebih motivasi. Berikan ruang untuk karyawan milenial dapat memberikan ide serta saran yang akan meningkatkan perasaan puas dan terikat kepada Perusahaan, membangun Kepercayaan antara karyawan dan manajemen yang baik, memberikan kesempatan untuk menjalankan ide dan gagasannya serta kesempatan untuk bisa mendapatkan mentoring serta coaching dapat membuat karyawan milenial merasa aman dan dapat mencapai tujuan.

### Acknowledgement

Terima kasih kepada rekan rekan PT. Infomedia Nusantara yang telah bersedia menjadi responden penelitian. Penghargaan setinggi-tingginya kepada Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (PPPM) Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya yang telah memberikan sarana dan fasilitas penelitian yang memadai. Tak lupa kami

sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang membantu dalam proses penelitian ini. Artikel jurnal ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang berjudul Analisis Perbedaan Keterikatan Kerja Karyawan Milenial dan Faktor yang Mempengaruhinya pada karyawan BUMN di Indonesia. (Studi Kasus Pada Karyawan Milenial PT. Infomedia Nusantara-Telkom Group).

### Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & edition, S. T. 16th. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, A guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page.
- Cizreliogullari, M. N., & V., M. (2022). *Effects of High-Performance Work System on Job Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Capital in the Hotel Employees of North Cyprus*. <https://www.researchgate.net/publication/362173007>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Dewi, R. P., & Wardhani, N. K. (2023). Workplace wellbeing and employee engagement in employees: Examining the role of resilience as a mediator. *Jurnal Psikologi Indonesia*. ISSN, (Print), 2, 2301–5985.
- Febrial, E., & Herminingsih, A. (2020). *The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Engagement and Employee Performance at. PT. Abyor International*. *Dinasti International Journal Of Education*

- Management and Social Science*, 1(4), 2020.
- Garg, N., & Punia, B. K. (2017). Developing Sistem Kerja Kinerja Tinggi for Indian insurance industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 320–337.
- Gök, A., & Koğar, E. Y. (2021). A meta-analysis study on gender differences in psychological resilience levels. *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 3(2), 132–143.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1).
- Ijntema, R. (2020). *Psychological resilience at work a labyrinth worth navigating*. G. @ Richta IJntema 2020. All right reserved. Ridderprint.
- Janitra, A. N. S., Emilisa, N., & Aldebaran, G. J. (2024). Pengaruh Spiritual Leadership dan Employee Resilience terhadap Employee Performance Dimediasi Work Engagement di Bank BUMN Jakarta Timur. *Syntax Admiration: P-ISSN*, 5(7), 2722–5356.
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43–62. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour. Evidence -- Based Approach. Twelfth Edition* (Internatio). McGraw-Hill.
- Mansoor, F., & Hassan, Z. (2016). Factors influencing Keterikatan karyawan: A study on a Telecommunication Network provider in Maldives. *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(1), 50–64.
- Mawey, E., Moniharapon, S., & Saerang, R. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 12(01), 911–921.
- Rahman, A., Björk, P., & Ravald, A. (2020). Exploring the effects of service provider's organizational support and empowerment on employee engagement and well-being. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1767329>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling BT - Handbook of Market Research* (C. Homburg, M. Klarmann, & A. E. Vomberg (eds.); pp. 1–47). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2)
- Shen, H., & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An keterikatan karyawan model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 31(1–2), 32–49. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1585855>
- Wang, Y., Huang, Q., Davison, R. M., & Yang, F. (2021). Role stressors, job satisfaction, and employee creativity: The cross-level moderating role of social media use within teams. *Information & Management*, 58(3), 1–13.
- Wiroko, E. P., & Sugiharti, D. (2022). Gratitude and work engagement : The mediating role of employee resilience. *INSPIRA: Indonesian Journal of Psychological Research*, 3(2), 38–50. <https://doi.org/10.32505/inspira.v3i2.4848>

Widyantoro, Nurhadi, & Rachmat

Analisis Perbedaan Keterikatan Kerja Karyawan Milenial dan Faktor yang Mempengaruhi pada Karyawan BUMN di Indonesia