

**PENGARUH BUDAYA KLAN TERHADAP KETERIKATAN KERJA PADA
GENERASI MILENIAL DENGAN KEPEMILIKAN PSIKOLOGIS
SEBAGAI MEDIATOR**

Viona Wijaya¹⁾, Jimmy Ellya Kurniawan^{1)*}

¹⁾ **Fakultas Psikologi/Program Studi Psikologi, Universitas Ciputra Surabaya**

***E-mail: jimmy.ellya@ciputra.ac.id**

Abstract

Millennials (22 – 42 years old) are beginning to dominate the world of work and fill in important positions on various companies in 10 – 15 years to come, making them an important asset for Indonesia especially in the demographic bonus period. However, a high number of turnover cases and the lack of work engagement in Millennials can potentially be a disadvantage for companies as well as the national economic growth of Indonesia. One of the external factors proved to effect work engagement is organizational culture, especially clan culture. The purpose of this study is to understand how psychological ownership as internal factor can mediate the effect of clan culture towards work engagement in Millennials. This is a quantitative and correlational research, which involves data collection using questionnaire to 275 respondents. Data analysis technique used for mediation data is causal steps and Sobel test. The result shows a significant effect of clan culture towards work engagement in Millennials with psychological ownership as mediator, be it direct ($\beta=0.805$, $p<.001$) or indirectly ($\beta=0.293$, $p<.001$). The value of total effect also shows a significant effect ($\beta=1.098$, $p<.001$) with 44.9% contribution, which proves psychological ownerships role as partial mediator. Based on this result, it is advised for people working in human capital management in companies to develop clan culture and to pay attention to the development of psychological ownership of millennials in the work place.

Keywords: *organizational culture, psychological ownership, work engagement*

1. PENDAHULUAN

Generasi milenial (22-42 tahun) yang saat ini seluruhnya berada di kategori usia produktif mulai mendominasi dunia kerja dan mengisi posisi-posisi penting di berbagai instansi, baik swasta, milik negara, maupun perusahaan keluarga (Afriansyah, 2019; Astari, 2021; Lidwina, 2021; Pramukti, 2019). Dapat diproyeksikan jumlah populasi mereka di perusahaan akan mencapai 75% pada tahun 2025 dan hampir seluruh posisi manajerial di perusahaan akan diduduki oleh generasi milenial dalam 10-15 tahun kedepan. Walau demikian, generasi yang dikenal fleksibel, menyukai kebebasan, bekerja secara instan dan digital ini identik dengan angka *turnover* yang tinggi (Deloitte Indonesia Perspective, 2019). Bahkan angka *turnover* di perusahaan *start up* yang diyakini menjadi incaran para Milenial pun berada diatas 10%, oleh karena itu generasi ini juga disebut dengan “kutu loncat”. Berdasarkan survei yang diadakan Dale Carnegie Indonesia (2017), hanya 25% dari kaum milenial di Indonesia yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya sedangkan 75% sisanya tidak memiliki keterikatan kerja, hingga 76,7% dari mereka hanya bertahan bekerja di suatu perusahaan dalam 1-2 tahun.

Fenomena ini mendesak untuk diperhatikan mengingat Indonesia sedang memasuki era Bonus Demografi dimana 2/3 penduduk Indonesia berada pada usia produktif sehingga menjadi kesempatan untuk mengembangkan ekonomi bangsa melalui sumber daya manusianya dengan generasi milenial sebagai modal utamanya (Badan Pusat Statistik, 2018; Husodo, Sari, & Nuraini, 2021; Sebastian & Amran, 2016). Tentu menjadi sangat

disayangkan apabila lebih dari 190 juta angkatan kerja yang ada tidak berkontribusi dengan baik atau bahkan menjadi merugikan. Menurut perhitungan Gallup (2013) di Amerika Serikat, 1 karyawan saja yang tidak memiliki keterikatan kerja dapat memberikan kerugian senilai \$450-\$550 atau sebesar Rp6.440.400-Rp7.871.600 per tahunnya akibat kurangnya produktivitas (Kurs 14.312/USD). Gallup (2013) juga menemukan bahwa karyawan yang tidak memiliki keterikatan kerja juga memiliki kecenderungan lebih untuk mencuri dari perusahaan, mempengaruhi rekan kerja secara negatif, absen kerja dan mengurangi kesetiaan pelanggan. Sebaliknya, karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan keuntungan serta meraih tujuan perusahaan melalui performanya dengan menunjukkan tingkat kreativitas yang tinggi, intensi *turnover* yang rendah, pelayanan pelanggan yang baik hingga minimnya kecelakaan kerja (Adi & Indrawati, 2019; Bakker & Leiter, 2010; Cahyana & Prahara, 2020; Firdaus, 2021; Rigoni & Nelson, 2016). Oleh sebab itu, penting untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan di tempat kerjanya.

Keterikatan kerja atau *work engagement* diartikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan, dan termotivasi terkait kesejahteraan dalam bidang yang berhubungan dengan pekerjaan (Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli dkk., 2002). *Work engagement* mengacu pada kepada energi, keterlibatan, dan efektivitas karyawan dalam menjalankan dan mengembangkan pekerjaannya (Maslach & Leiter, 1997). Berbagai penelitian sebelumnya menemukan beberapa variabel yang berpengaruh positif dengan keterikatan kerja, antara lain *person-job fit*, adaptabilitas karir, kecerdasan adversitas, sumber daya kerja, sumber daya personal, kebermaknaan kerja (Mulyati, Himam, Riyono & Suhariadi, 2018; Haryani, 2021; Prahara, Dewi & Astuti, 2021; Rachmawati, Mustika, & Sjabadhyni, 2018; Rakhim, 2020; Siahaan & Gatari, 2020).

Faktor lain yang dapat dibangun oleh perusahaan demi meningkatkan keterikatan kerja karyawan yaitu budaya organisasi (Dasgupta & Dey, 2021; Hidayat, Maitimo, & Suwu, 2020; Prahara & Hidayat, 2020; Rezeki & Syarifuddin, 2021; Selase, Xinhai, & Alba, 2018). Sebagai suatu kondisi mental, keterikatan kerja karyawan tentu dipengaruhi kondisi lingkungan pekerjaan, sumber daya yang ada di dalamnya, serta budaya organisasi di tempat kerja (Krog, 2014). Istilah budaya organisasi yang biasanya mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan merupakan pedoman perilaku dan pemecahan masalah perusahaan yang disepakati dan diikuti oleh para anggotanya (Sutrisno, 2019).

Budaya organisasi dapat dibagi dalam 4 tipe yakni budaya hirarki, budaya pasar, budaya klan, dan budaya adokrasi (Cameron & Quinn, 2011). Berdasarkan penelitian sebelumnya, budaya yang diharapkan oleh karyawan adalah kombinasi dari budaya klan dan adokrasi (Rodionova & Dominyak, 2020). Umemezia dan Osifo (2021) menemukan bahwa budaya klan dan adokrasi memiliki hubungan positif dengan keterikatan kerja, sedangkan budaya hirarki dan pasar berhubungan negatif dengan keterikatan kerja. Penelitian lainnya menemukan bahwa diantara keempat tipe budaya organisasi, budaya klan yang paling dapat memprediksi keterikatan kerja (Bangun & Meiyanto, 2012; Fajian dkk., 2021; Krog, 2014). Organisasi dengan budaya budaya klan mengutamakan kerja tim, partisipasi dan mufakat sehingga bersifat kohesif seperti keluarga besar dimana anggotanya banyak saling berbagi, peduli, serta cenderung berkomitmen dan loyal (Cameron & Quinn, 2011). Karakter budaya klan menghasilkan sumber daya yang menjadi faktor keterikatan kerja seperti dukungan sosial, rekognisi, kesempatan untuk berkontribusi, berlatih dan berkembang (Fajian dkk., 2014; Krog, 2014). Meski hubungan antara budaya klan dan keterikatan kerja telah terbukti, belum terdapat penelitian yang fokus meneliti tipe budaya klan dan pengaruhnya pada keterikatan kerja generasi milenial. Generasi milenial yang bersifat fleksibel dan suka dengan

kebebasan perlu menyesuaikan diri dengan budaya klan yang kolaboratif dan mencapai mufakat serta karakteristik budaya klan yang mengutamakan loyalitas bertolak belakang dengan generasi milenial yang identik dengan angka *turnover* yang tinggi (Cameron & Quinn, 2011; Deloitte Indonesia Perspective, 2019). Maka dari itu, topik ini perlu diteliti lebih lanjut pada Generasi milenial.

Penelitian sebelumnya menemukan *job crafting* sebagai faktor internal yang mempengaruhi keterikatan kerja (Dasgupta & Dey, 2021). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *job crafting* berperan sebagai mediator antara budaya organisasi dan keterikatan kerja secara parsial, artinya masih terdapat faktor lain yang memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja. Dalam studi ini, peneliti ingin meneliti faktor internal lain yang mungkin dapat menjadi ‘jembatan’ tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa kepemilikan psikologis terhadap perusahaan atau organisasi tempat bekerja memberikan pengaruh yang positif pada keterikatan kerja (Chai, Song, & You, 2020; Dai, Zhuang, Lu, & Huan, 2020; Nurtjahjani, Batilmurik, Puspita, & Fanggidae, 2021). Kepemilikan psikologis sendiri merupakan perasaan memiliki dan terikat secara psikologis terhadap sebuah objek (dalam hal ini perusahaan), dimana saat seseorang merasa memiliki sesuatu mereka cenderung melibatkan perasaan untuk tidak ingin membagikan objek tersebut. (Avey & Avolio, 2007; Pierce, Kostovea & Dirks, 2001). Adanya rasa memiliki menunjukkan koneksi dan mengembangkan penyesuaian berkelanjutan antara karyawan dengan perusahaan termasuk nilai-nilai di dalamnya. Kesesuaian karyawan dengan tempat kerjanya menjadi faktor yang menyebabkan karyawan dapat memiliki keterlibatan kerja (Korg, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2018) menunjukan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya klan dengan kepemilikan psikologis. Persepsi positif terhadap budaya organisasi berhubungan dengan rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan secara psikologis. Persepsi positif tersebut dapat dimunculkan oleh adanya budaya klan yang menjadi salah satu budaya yang diharapkan karyawan serta memberikan banyak kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dan berkontribusi dalam pengembangan perusahaan termasuk penyesuaian nilai-nilai di dalamnya (Krog, 2014). Terlebih lagi berkaitan dengan karakter generasi milenial yang mementingkan kesesuaian nilai-nilai dirinya dengan nilai-nilai perusahaan serta mempertimbangkan kontribusi yang dapat ia lakukan selaras dengan timbal balik yang diberikan perusahaan selain gaji (Gallup, 2016). Maka dari itu peneliti menduga bahwa kepemilikan psikologis menjadi variabel yang memediasi budaya klan dalam memberikan pengaruh pada keterikatan kerja generasi milenial.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya klan terhadap keterikatan kerja pada generasi milenial dengan kepemilikan psikologis sebagai mediator. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu dalam bidang psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi serta praktik manajemen dalam membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang sesuai.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja mengacu pada kepada energi, keterlibatan, dan efektivitas karyawan dalam menjalankan dan mengembangkan pekerjaannya (Maslach & Leiter, 1997). Keterikatan kerja diartikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan, dan termotivasi terkait kesejahteraan dalam bidang yang berhubungan dengan pekerjaan (Bakker & Leiter, 2010; Schaufeli dkk., 2002). Pengalaman ini tidak bersifat sementara maupun spesifik pada objek,

individu, atau peristiwa tertentu; melainkan merupakan kondisi mental yang meresap dan menetap baik secara kognitif dan afektif.

Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan 3 karakteristik keterikatan kerja yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* berupa tingkat energi dan resiliensi yang tinggi saat bekerja, memiliki keinginan untuk berusaha dalam pekerjaannya, dan persisten bahkan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* artinya sangat terlibat dalam pekerjaannya, merasa penting, antusias, terinspirasi, bangga, dan tertantang dalam bekerja. Sedangkan *absorption* ditunjukkan dengan merasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit lepas dari pekerjaannya karena berkonsentrasi penuh dan asik dengan pekerjaannya.

Keterikatan kerja dapat terjadi apabila terdapat sumber daya yang mendukung karyawan untuk berkembang dan memenuhi kebutuhannya seperti kebutuhan atas otonomi, keterkaitan, dan kompetensi (Krog, 2014). Sumber daya yang dimaksud termasuk dukungan sosial, umpan balik, otonomi, kesempatan belajar dan sebagainya. Selain itu, kesesuaian antara individu dengan pekerjaan juga berkontribusi terhadap keterikatan kerja (Korg, 2014). Hal ini terkait kesesuaian keterampilan dan kemampuan dengan tuntutan pekerjaan serta kesesuaian antara keinginan dan kebutuhan individu dengan berbagai hal yang kondisi yang ditawarkan oleh pekerjaannya.

Budaya Klan

Budaya klan memiliki karakter dominan kolaboratif, dimana dalam membangun tim para pemimpin berperan sebagai fasilitator dan mentor atau bahkan orang tua (Cameron & Quinn, 2011). Organisasi dengan budaya ini mengutamakan pengembangan sumber daya manusia, kesatuan, dan moralitas dimana loyalitas dan tradisi menjadi nilai yang mempersatukan organisasi. Budaya klan berpaku pada kerja tim, partisipasi, dan mufakat untuk mencapai kepekaan terhadap pelanggan dan kepedulian terhadap orang-orang sebagai tolak ukur kesuksesan.

Kepemilikan Psikologis

Pierce, Kostova, dan Dirks (2003) menjelaskan kepemilikan psikologis pada dasarnya merupakan sebuah perasaan memiliki dan menjadi terikat secara psikologis terhadap sebuah objek, dalam konteks penelitian ini objek tersebut adalah perusahaan tempat seseorang bekerja. Sedangkan Avey, & Avolio (2007) mendefinisikan kepemilikan psikologis berkarakter seperti teritorial, dimana saat seseorang merasa memiliki sesuatu mereka cenderung melibatkan perasaan untuk tidak ingin membagikan objek tersebut (seperti penggunaan sumber daya atau informasi). Maka terdapat 2 bentuk turunan teori kepemilikan psikologis, yaitu preventif dan promotif (Avey, & Avolio, 2007). Kepemilikan psikologis preventif memiliki karakter teritorial yang mungkin termasuk perasaan seolah-olah, secara umum, merekalah yang harus menentukan apa yang terjadi pada perusahaan tersebut.

Sementara itu, kepemilikan psikologis promotif terdiri dari 4 dimensi berbeda yang saling berhubungan (Avey, & Avolio, 2007). Dimensi-dimensi tersebut adalah *self-efficacy*, *accountability*, *sense of belongingness*, and *sense of self identity*. *Self efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. *Accountability* adalah kecenderungan seseorang untuk merasa bertanggung jawab memegang kendali dari objek yang dianggap dimiliki. *Sense of belongingness* mencakup perasaan seseorang seperti di “rumah” saat di tempat kerja. Kemudian *sense of self identity* ditunjukkan dengan seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai objek yang dianggap dimiliki sehingga sangat memberikan perhatian dan kepedulian terhadap objek tersebut.

Generasi Milenial

Menurut Badan Pusat Statistik (2018), generasi milenial merupakan sekelompok orang yang lahir pada tahun 1980 hingga tahun 2000. Sebagai sebuah generasi, Milenial merupakan sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur (22-42 tahun pada tahun 2022) dan pengalaman historis yang relatif sama (Manheim, 1952). Oleh karena itu, orang-orang yang termasuk dalam generasi milenial memiliki karakter yang kurang lebih sama antara lain: kreatif, informatif, memiliki *passion*, produktif dan efisien, reaktif terhadap perubahan lingkungan, berpikiran terbuka, kritis, dan berani serta dinamis dan ingin serba cepat (Badan Pusat Statistik, 2018). Bagi generasi milenial, pekerjaan adalah bagian dari hidup, mereka tidak bekerja hanya sekedar untuk menerima gaji, tetap juga untuk mengejar tujuan tertentu (Gallup, 2016). Selain kepuasan kerja, generasi milenial juga menginginkan pekerjaan yang mendukung pengembangan dirinya dalam berbagai hal.

Saat ini, generasi milenial menurut tahap perkembangan manusia termasuk dalam kategori dewasa awal (Santrock, 2018). Pada masa ini, mereka membangun kemandirian diri dan ekonomi serta memajukan karirnya. Selain itu, mayoritas orang dalam generasi ini juga sedang berada pada tahap memilih pasangan dan belajar mendekatkan diri dengan pasangannya serta membangun sebuah keluarga. Pada tahap ini, apabila seseorang gagal untuk membangun hubungan pertemanan maupun intim dengan orang lain, maka ia tidak dapat mencapai intimasi melainkan mengisolasi diri. Pada kurun waktu 10-15 tahun kedepan, generasi milenial akan memasuki masa dewasa madya yang memiliki perhatian untuk membantu generasi yang lebih muda agar berdaya.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh budaya klan terhadap keterikatan kerja generasi milenial dengan kepemilikan psikologis sebagai variabel mediasi.

3. METODE

Rancangan Penelitian dan Responden

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menguji pengaruh atau hubungan lebih dari satu variabel.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menentukan kriteria responden sesuai dengan tujuan penelitian yaitu teknik *non random-purposive sampling*. Kriteria tersebut merupakan karyawan milenial (usia 22-42 tahun) di Indonesia. Peneliti mengambil data dengan melakukan penyebaran kuesioner secara *online* dengan membagikan *link google form* melalui berbagai media sosial termasuk Instagram, WhatsApp, Line, dan Tiktok. Responden yang mengisi *google form* terkait akan dipaparkan *informed consent* pada halaman pertama serta wajib memberikan persetujuan keterlibatan penelitian dengan memberikan centang pada kolom yang disediakan sebelum dapat *submit* sebagai tanda bahwa responden setuju untuk terlibat dalam penelitian dengan identitas yang tetap dirahasiakan.

Data yang terkumpul sejumlah 332 orang kemudian setelah dilakukan *data cleaning*, jumlah sampel valid dalam penelitian ini sebanyak 275 orang. Ukuran ini sesuai dengan rekomendasi Memon dkk. (2020) mengenai jumlah sampel yang cocok untuk penelitian survey dengan berbagai analisis multivariat yaitu antara 160 hingga 300. Dengan jumlah sampel tersebut yaitu lebih dari 100 responden, maka data dapat diasumsikan terdistribusi secara normal (Katz, 2011).

Berdasarkan 275 data responden, sebagian besar responden bekerja di perusahaan dengan jumlah karyawan kurang dari 50 orang (42,1%) serta bekerja selama kurang dari 1 tahun

(31,3%). Penempatan kerja responden tersebar pada 14 provinsi di Indonesia, dengan mayoritas responden bekerja di provinsi Jawa Timur (68%). Terdapat 71 orang (25,8%) responden yang baru pertama kali bekerja. Kebanyakan responden (28,7%) yaitu sejumlah 79 orang sudah pernah memiliki pengalaman kerja pada 1 perusahaan sebelumnya. Sedangkan 125 orang responden lainnya sebelumnya telah memiliki 2 hingga 12 pengalaman bekerja di tempat lainnya.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah survey melalui kuesioner. Skala kuesioner digunakan untuk mengukur satu variabel terikat yaitu keterikatan kerja serta dua variabel bebas yaitu budaya klan dan kepemilikan psikologis yang berperan sebagai mediator. Ketiga skala diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia dan melalui uji CVR - Content Validity Ratio pada 1 ahli di bidang Psikologi Industri dan Organisasi dan uji bahasa pada 5 responden dengan karakteristik demografis sesuai populasi penelitian yakni karyawan milenial berusia 22-42 tahun kemudian disajikan dalam bentuk *google form*. Berdasarkan hasil uji kesahihan dan uji Bahasa tersebut, instrumen penelitian telah dinyatakan valid menurut isinya serta dapat dimengerti oleh responden dengan karakteristik terkait. Peneliti juga melakukan uji coba keseluruhan instrumen penelitian kepada 30 responden dengan karakteristik demografis sesuai populasi penelitian tersebut untuk kembali melakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan populasi sesuai konteks penelitian, namun hasil uji coba tersebut diabaikan karena terdapat kesalahan dalam penyajian instrumen. Skala likert pada variabel keterikatan kerja sebenarnya berjumlah 7 pilihan yakni skor 0-6, namun peneliti hanya menyajikan 6 pilihan yakni skor 1-6. Maka dari itu hasil uji coba dianggap tidak valid. Sehingga penelitian ini menggunakan uji coba terpakai.

Alat Ukur Keterikatan Kerja

Peneliti menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale - UWES* (Schaufeli & Bakker, 2004) yang disesuaikan dengan Bahasa Indonesia untuk mengukur variabel keterikatan kerja. Penelitian ini menggunakan 9 item *favourable* yang berasal dari 24 item orisinal yang telah dieliminasi agar dapat bersifat sama di konteks budaya yang berbeda, sehingga memiliki skor reliabilitas $\alpha = 0.85$ dan berupa skala unidimensional. Pada penelitian ini skala keterikatan kerja dinyatakan reliabel dengan nilai Alpha Cronbach $\alpha = 0.916$ dan valid dengan rentang *Corrected Item Total Correlation* = 0.658–0.758.

Salah satu item di skala ini adalah “Saya antusias dalam melakukan pekerjaan saya.”. Pengukuran Skala UWES menggunakan skala Likert. Dalam pengisian skala, semakin rendah angka yang diberikan pada derajat persetujuan (mendekati 0) menunjukkan responden semakin jarang bahkan tidak pernah mengalami kondisi dalam pernyataan. Sebaliknya, semakin tinggi angka yang diberikan pada derajat persetujuan (mendekati 6) menunjukkan responden semakin sering bahkan selalu mengalami kondisi dalam pernyataan.

Alat Ukur Budaya Klan

Alat ukur budaya klan yang digunakan adalah 6 item yang diambil dan dimodifikasi dari 24 item *OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron & Quinn, 2011) serta disesuaikan dengan Bahasa Indonesia. Skala asli *OCAI* berupa Skala ipstative mengukur keempat tipe *Organizational Culture* yang dikembangkan berdasarkan *Competing Values Framework*. Penelitian ini kemudian mengadaptasi 6 item yang berada di kuadran *Clan Culture* menjadi skala likert dimana dalam pengisian skala, semakin rendah angka yang diberikan pada derajat persetujuan (mendekati 1) menunjukkan responden tidak setuju kondisi

dalam pernyataan sesuai dengan kondisi tempat kerja. Sebaliknya, semakin tinggi angka yang diberikan pada derajat persetujuan (mendekati 5) menunjukkan responden setuju kondisi dalam pernyataan sesuai dengan kondisi tempat kerja. Salah satu contoh itemnya yaitu “Para pemimpin di tempat kerja menjadi seperti mentor, fasilitator atau bahkan orang tua”. Pada penelitian ini skala budaya klan dinyatakan reliabel dengan nilai Alpha Cronbach $\alpha = 0.858$ dan valid dengan rentang Corrected Item Total Correlation = 0.343 – 0.774.

Alat Ukur Kepemilikan Psikologis

Alat ukur kepemilikan psikologis mengacu pada skala Avey & Avolio (2007) yang kemudian diterjemahkan dan disesuaikan ke dalam Bahasa Indonesia. Item-item pada skala ini berasal pada 2 bentuk kepemilikan psikologis yaitu *promotive* dan *preventative* yang kemudian dibagi menjadi 5 sub skala, antara lain: *territoriality*, *self-efficacy*, *accountability*, *sense of belongingness*, dan *sense of identity*. Sub skala *territoriality* diwakili oleh 4 item dan masing-masing dimensi lainnya diwakili 3 item. Berikut merupakan salah satu contoh item dalam skala ini “Saya berani menegur siapapun di perusahaan ini, bila mereka berbuat salah.”

Seluruh item (16 item) merupakan item *favorable* dengan skala Likert. Dalam pengisian skala, semakin rendah angka yang diberikan pada derajat persetujuan (mendekati 1) menunjukkan responden tidak setuju kondisi dalam pernyataan sesuai dengan kondisi tempat kerja. Sebaliknya, semakin tinggi angka yang diberikan pada derajat persetujuan (mendekati 5) menunjukkan responden setuju kondisi dalam pernyataan sesuai dengan kondisi tempat kerja. Pada penelitian ini skala Kepemilikan Psikologis dinyatakan reliabel dengan rentang nilai Alpha Cronbach masing-masing dimensinya $\alpha = 0.772-0.817$ dan valid dengan rentang *Corrected Item Total Correlation* = 0.548 – 0.758. Hasil uji validitas dan reliabilitas secara rinci dapat dilihat pada tabel 3.6.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data mediasi yaitu *causal steps* (Baron & Kenny, 1986) dan Sobel Test (Sobel, 1982) dengan bantuan *software* JASP versi 0.16.1 untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen, variabel mediator, dan variabel bebas.

4. HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil kategorisasi yang dilakukan, mayoritas partisipan memiliki keterikatan kerja tinggi dan sangat tinggi (79,3%). Sebagian besar partisipan juga merasa bekerja di perusahaan dengan budaya klan, terbukti dari hasil deskripsi pada variabel terkait yakni 77,1% partisipan berada di kategori tinggi dan sangat tinggi. Sedangkan pada variabel kepemilikan psikologis, kebanyakan partisipan (51,3%) memiliki kepemilikan psikologis yang tinggi terhadap perusahaan tempat kerjanya.

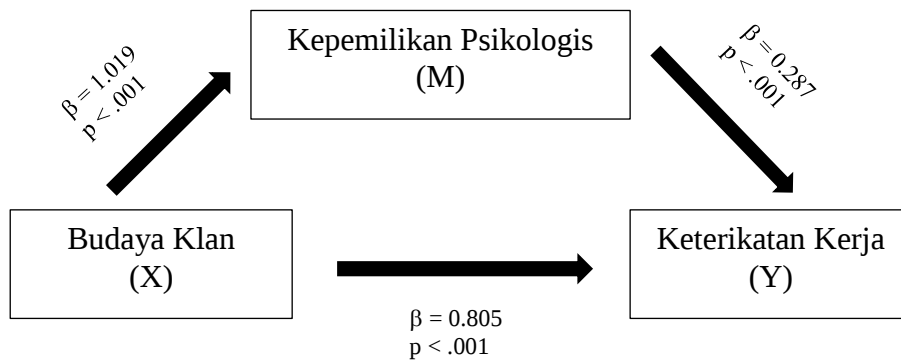
Hasil Uji Hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti ada atau tidaknya pengaruh budaya klan terhadap keterikatan kerja generasi milenial dengan kepemilikan psikologis sebagai variabel mediasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh langsung antara budaya klan dengan keterikatan kerja yang signifikan ($\beta = 0.805$, $p < .001$). Artinya meski tanpa adanya mediator, budaya klan dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan generasi milenial. Di sisi lain, pengaruh tidak langsung antara budaya klan dan keterikatan kerja yang melibatkan kepemilikan psikologis generasi milenial berpengaruh positif secara signifikan ($\beta = 0.293$, $p < .001$). Hal ini berarti kepemilikan psikologis menjadi variabel yang ikut berperan dan perlu dikembangkan untuk meningkatkan keterikatan kerja generasi milenial. Pada akhirnya, nilai

efek total juga menunjukkan hasil yang signifikan ($\beta=1.098$, $p<.001$), artinya terdapat pengaruh budaya klan terhadap keterikatan kerja pada generasi milenial melalui variabel kepemilikan psikologis diterima, dimana kepemilikan psikologis berperan sebagai mediator parsial.

Berdasarkan tabel 4.9, tampak bahwa nilai efek total memberikan dengan kontribusi sebesar 44,9%. Hal ini berarti kedua variabel yaitu budaya klan dan kepemilikan psikologis memberikan sumbangan efektif sebesar 44,9% terhadap keterikatan kerja pada karyawan generasi milenial.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh budaya klan terhadap keterikatan kerja pada generasi milenial dengan kepemilikan psikologis sebagai mediator. Hubungan antara ketiga variabel tersebut dapat digambarkan sesuai dengan gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1: Hasil Uji Regresi dengan Mediator Kepemilikan Psikologis

5. PEMBAHASAN

Perusahaan dengan budaya klan yang mengutamakan kolaborasi dan partisipasi tim memberikan banyak kesempatan bagi karyawannya termasuk generasi milenial untuk dapat berpartisipasi sehingga dapat berkontribusi pada perusahaan secara ekonomi maupun secara nilai sosial (Cameron & Quinn, 2011). Kesempatan ini membangun persepsi positif karyawan milenial terhadap budaya organisasi, mengingat generasi milenial yang mementingkan kesesuaian nilai-nilai dirinya dengan nilai-nilai perusahaan serta mempertimbangkan kontribusi yang dapat ia lakukan selaras dengan timbal balik yang diberikan perusahaan selain gaji (Gallup, 2016). Budaya klan memungkinkan karyawan mendapatkan kepedulian dari sesama anggota perusahaan yang kohesif seperti keluarga, ilmu dari pemimpin-pemimpin di perusahaan serta pengalaman dari partisipasinya pada berbagai kesempatan di tempat kerja. Persepsi positif ini menumbuhkan kenyamanan sekaligus rasa tanggung jawab bagi generasi milenial sebagai anggota perusahaan, mempererat hubungan sosial antar anggota perusahaan serta menumbuhkan rasa identitas menjadi bagian dari perusahaan dalam diri setiap anggotanya sehingga meningkatkan kepemilikan psikologis mereka (Lestari, 2018).

Adanya kesempatan berkontribusi atau berdampak bagi karyawan milenial pada perusahaan dengan budaya klan membuat karyawan milenial sedikit banyak memiliki kontrol atas apa yang terjadi pada perusahaan. Melalui keterlibatannya, karyawan milenial juga semakin mengenal dan memahami lebih dalam seluk beluk perusahaan serta apa yang terjadi pada perusahaan. Budaya klan juga mengakomodir karyawan milenial untuk menginvestasikan dirinya melalui perusahaan saat mengerahkan usaha, waktu dan energinya dalam proses partisipasi dan kolaborasi menghasilkan produk perusahaan. Ketiga kondisi atau

pengalaman diatas beserta adanya persepsi positif terhadap perusahaan memungkinkan karyawan milenial mengembangkan kepemilikan psikologis terhadap perusahaan (Lestari, 2018; Pierce dkk., 2003).

Ketika karyawan milenial menganggap bahwa pekerjaannya atau perusahaan tempatnya bekerja adalah kepunyaanya, rasa tanggung jawab untuk mencapai kesuksesan akan lebih besar sehingga karyawan milenial akan meningkatkan intensitas usaha untuk berkontribusi lebih agar perusahaan lebih efektif dan efisien (Liu dkk., 2012). Kondisi tersebut sejalan dengan perspektif teori identitas sosial, karyawan milenial sebagai individu yang mengembangkan konsep identitas sebagai bagian dari perusahaan akan menganggap perusahaan sebagai tempat mereka membangun hubungan dan akan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (Dai dkk., 2020). Adanya kepemilikan psikologis atau rasa memiliki juga menunjukkan koneksi dan mengembangkan penyesuaian berkelanjutan antara karyawan dengan perusahaan termasuk nilai-nilai di dalamnya. Kesesuaian karyawan dengan tempat kerjanya ini menjadi faktor yang menyebabkan karyawan dapat memiliki keterlibatan kerja (Korg, 2014). Hal ini terkait kesesuaian keterampilan dan kemampuan dengan tuntutan pekerjaan serta kesesuaian antara keinginan dan kebutuhan generasi milenial dengan berbagai hal yang kondisi yang ditawarkan oleh pekerjaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemilikan psikologis sebagai mediator antara budaya klan dan keterikatan kerja bersifat parsial, artinya meski karyawan milenial tidak memiliki dimensi-dimensi kepemilikan psikologis, *sense of self identity* maupun *sense of belongingness* terhadap perusahaan tempat kerjanya karyawan milenial tetap bisa memiliki keterikatan kerja yang tinggi selama tempat kerjanya memiliki budaya klan. Begitu juga apabila karyawan milenial tidak merasa memiliki *accountability* ataupun *self efficacy* atas pekerjaannya serta tidak masalah jika tidak sepenuhnya menentukan sendiri apa yang terjadi pada perusahaan tersebut, selama budaya klan berlaku di tempat kerjanya maka mereka tetap bisa memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya (Fajian dkk., 2021; Krog, 2014), budaya klan memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap keterikatan kerja karyawan milenial secara langsung. Hal tersebut dapat terjadi karena terdapat faktor keterlibatan kerja yang didukung oleh budaya klan tanpa perlu adanya kemunculan bentuk-bentuk atau dimensi dari kepemilikan psikologis yaitu kesesuaian antara individu dan pekerjaan (Korg, 2014). Karakter budaya klan menghasilkan sumber daya yang menjadi faktor keterikatan kerja seperti dukungan sosial, rekognisi, kesempatan untuk berkontribusi, berlatih dan berkembang (Fajian dkk., 2014; Krog, 2014).

Budaya klan yang mengutamakan kolaborasi memungkinkan karyawan milenial untuk berpartisipasi dalam musyawarah mufakat pada proses pengambilan keputusan di tempat kerja (Cameron & Quinn, 2011). Karakter ini memfasilitasi karyawan milenial yang kritis dan berani untuk dapat turut menyampaikan nilai-nilai yang ia percaya dan turut mempengaruhi nilai-nilai perusahaan. Perusahaan termasuk anggota-anggota lainnya juga secara tidak langsung akan mempengaruhi karyawan melalui proses kolaborasi maupun melalui pemimpin-pemimpin yang berperan selayaknya mentor maupun orang tua, terlebih lagi karyawan milenial memiliki sifat fleksibel. Pertukaran nilai ini akan berlangsung terus menerus sehingga karyawan milenial dan perusahaan secara dinamis dan menyeluruh akan terus melakukan penyesuaian satu sama lain. Penyesuaian tersebut termasuk nilai sosial individu, keterampilan dan kemampuan dengan tuntutan pekerjaan dan moralitas perusahaan.

6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh budaya klan terhadap keterikatan kerja pada generasi milenial dengan kepemilikan psikologis sebagai mediator baik secara langsung maupun tidak langsung. Meskipun demikian masih terdapat dua keterbatasan pada penelitian ini.

Keterbatasan pertama pada ukuran populasi subjek penelitian ini yakni karyawan generasi milenial cukup besar dan tidak dapat diketahui secara pasti, begitu pula dengan persebarannya sulit dideteksi. Metode pengambilan data dengan teknik *non-random, purposive sampling* kurang dapat menyediakan probabilitas yang sama terhadap semua kelompok dalam populasi tersebut sehingga besar kemungkinan penelitian ini belum mampu mewakili seluruh populasi.

Keterbatasan kedua penelitian ini adalah menggunakan skala kepemilikan psikologis baik yang berbentuk promotif maupun preventif. Secara umum, item-item dari bentuk promosi selaras dengan karakteristik budaya klan dan dianggap memberikan hasil yang menguntungkan bagi perusahaan, sedangkan dimensi teritorial lebih berfokus pada pencegahan pelanggaran dan pertahanan sehingga tidak begitu sesuai dengan budaya klan yang mengutamakan kolaborasi dan kohesivitas. Maka dari itu terdapat kemungkinan kondisi ini mempengaruhi hasil penelitian.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempelajari lebih lanjut bagaimana pengaruh kedua bentuk kepemilikan psikologis yang berbeda sebagai variabel mediator antara budaya klan dengan keterikatan kerja serta perbedaan kontribusinya terhadap keterikatan kerja secara langsung. Penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi masukan bagi pihak yang sedang mengembangkan manajemen sumber daya manusia di perusahaan agar dapat mengembangkan budaya klan serta memperhatikan perkembangan kepemilikan psikologis generasi milenial di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, P. R. P. & Indrawati, K.R. (2019). Perbedaan keterikatan kerja berdasarkan generasi kerja karyawan pada perusahaan berkonsep THK ditinjau dari etos kerja. *Jurnal Psikologi Udayana* [edisi khusus], 46-57.
- Afriansyah, J. Y., (2019, Agustus 4). *Kepemimpinan di era milenial*. Kompas. <https://money.kompas.com/read/2019/08/04/134200326/kepemimpinan-di-era-millennial?page=all>
- Astari, C. (2021, Oktober 17) *Perbedaan Antara milenial dan generasi z di dunia kerja*. Talentics. <https://talentics.id/blog/talentics/people-analytics/perbedaan-antara-milenial-dan-generasi-z-di-dunia-kerja>
- Avey, J. B. & Avolio, B. J. (2007). Psychological Ownership Questionnaire. *Mind Garden, Inc.*
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Bakker, A., B. & Leiter, P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

- Bangun, E. P. & Meiyanto, S. (2012). Perbedaan tingkat employee engagement ditinjau dari budaya organisasi [Unpublished master's thesis]. Universitas Gajah Mada.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Cahyana, K. S. & Prahara, S. A. (2020). Work engagement dengan intensi turnover pada karyawan. *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*, 12(3). 285-294. DOI: 10.15294/intuisi.v12i3.24073
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chai, D. S., Song, J. H. & You, Y. M. (2020). Psychological ownership an openness to change: the mediating effects of work engagement and knowledge creation. *Performance Improvement Quarterly*, 22(3), 305-326. <https://doi.org/10.1002/piq.21326>
- Dai, Y. D., Altinay, L., Zhuang, W. L., & Chen, K. T. (2020). Work engagement and job burnout? Roles of regulatory foci, supervisor's organizational embodiment and psychological ownership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 114-122. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.001>
- Dale Carnegie Indonesia. (2017). *Dale Carnegie Indonesia: kaum millennial tidak total bekerja*. Diakses pada 14 February 2021 dari <https://www.dalecarnegie.id/sumberdaya/media/media-coverage/dale-carnegie-indonesia-kaum-millennial-tidak-total-bekerja/>
- Dasgupta, M. & Dey, . K. (2021). Mediating role of job crafting in the relationship between organisational culture and employee engagement. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 22(1), 89-109.
- Deloitte Indonesia Perspective. (2019). *Millennials in industry 4.0: A gift or a threat to Indonesian human resources*. Diakses pada 6 Maret 2022 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/about-deloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-en-sep2019.pdf>
- Fajian, L. F., Acosta, R. A. S., Ajeste, A. C., Bautista, K. A. L., Decena, A. S. S.m Eduarte, M. G. G., Espiritu, M. F. L., Sebastian, C. B., & Diaz, J. T. (2021). Impact of organizational culture on employee engagement, leadership style, and work performance of laboratory workers in selected clinical laboratories in metro manila. *International Journal of Progressive Research in Science and Engineering*, 2(9), 105 - 114.
- Firdaus. (2021). Work engagement and leadership impact on the performance of millennial employees. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science*, 3(1), 267-275. Retrieved from <https://cvodis.com/ijembis/index.php/ijembis/article/view/23>

- Gallup. (2013). *State of the American Workplace: Employee Engagement Insight For U.S Business Leaders*. Galup, Inc.
- Gallup. (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Gallup, Inc
- Haryani, N. 2021. Career adaptability and work engagement of millennial start employees. *Psychological Research and Intervention*, 4(1), 43-49.
- Hidayat, D., Maitimo, V. V. S. & Suwu, S. E. (2020). Increasing teachers' work engagement through servant leadership, organizational culture, and job satisfaction. *Jurnal pendidikan dan Pengajaran*, 53(1), 90-100.
- Husodo, P. T., Sari, E. I., & Nuraini, R. (2021, Januari 24). *Angkatan kerja produktif melimpah*. Portal Informasi Indonesia. <https://www.indonesia.go.id/kategori/indonesia-dalam-angka/2328/angkatan-kerja-produktif-melimpah>
- Katz, M.H. (2011). *Multivariable Analysis: A Practical Guide for Clinicians and Public Health Researchers (3rd ed.)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Krog, A. (2014). The relationship between organizational culture and work engagement: A multilevel investigation [Master's thesis, University of Oslo]. Norwegian Open Research Archives. <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-44561>
- Lestari, S. (2018). Hubungan persepsi terhadap budaya organisasi dengan psychological ownership [Undergraduate thesis, University of Muhammadiyah Malang]. <https://eprints.umm.ac.id/43299/>
- Lidwina, A. (2021, April 21). *Milenial di puncak perusahaan*. Kata Data. <https://katadata.co.id/ariayudhistira/infografik/607f8b6298661/milenial-di-puncak-perusahaan>
- Liu, J., Wang, H., Hui, C., Lee, C. (2011). Psychological ownership: how having control matters. *Journal of Management Studies*, 49(5), 869-895. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2011.01028.x
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J., Thurasamy, R., Chuah, F., Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2). DOI: 10.47263/JASEM.4(2)01
- Mulyati, R., Himam, F., Rayon, B., Suhariadi, F. (2018). Regression model for work engagement of millennial generation workforce. *Proceedings of the 3rd International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings - Improving Mental Health and Harmony In Global Community*, 505-515. DOI: 10.5220/0008591405050515

- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W R., Puspita, A, F., & Fanggidae, J. P. (2021). The relationship between transformational leadership and work engagement moderater mediation roles of psychological ownership and belief in just world. *Organization Management Journal*. Advance online publication. DOI 10.1108/OMJ-03-2021-1169
- Pierce, J. L., Kostova, Tatiana., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107. DOI: 10.1037/1089-2680.7.1.84
- Prahara, S. A. & Hidayat, S. (2020). Budaya organisasi dengan work engagement pada karyawan. *Jurnal Riset Aktual Psikologi* 10(2). 232-244. DOI: 10.24036/rapun.v10i2.106977
- Prahara, S. A., Dewi, R. P., & Astuti, K. (2021). The millennials: adversity intelligence and work engagement. *Journal of Psychology and Instruction* 4(3), 71-76. DOI: <http://dx.doi.org/10.23887/jpai.v4i3.33707>
- Pramukti, J. A. (2019). Kepemimpinan Fauzan sebagai seorang milenial. In G. Prabaningrum (Ed.), *Pemuda dan gaya kepemimpinan di era milenial* (36-44). Buana Grafika. <https://fisipol.ugm.ac.id/wp-content/uploads/sites/1056/2020/03/Pemuda-dan-Gaya-Kepemimpinan-di-Era-Milenial.pdf>
- Rachmawati, U., Mustika, M. D., Sjabadhyni, B. (2020). Millennials: do they need a hero to make their workplace more welcoming? *Psikodimensia* 12(2), 110-119. DOI 10.24167/psidim.v17i2.1550
- Rakhim, A. F. (2020). Factors That Cause Work Engagement in the Millennial Performance in BUMN. *Proceedings of The ICECRS*, 8. Retrieved from <https://icecrs.umsida.ac.id/index.php/icecrs/article/view/422>
- Rezeki, S. R. & Syarifuddin. (2021). Pengaruh employee engagement dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonseia (Persero) Kantor Cabang Bandung. *Proceeding of Management* 8(1), 256-265
- Rigoni, B. & Nelson, B. (2016, August 30). *Few millennials are engaged at work*. Gallup. <https://news.gallup.com/businessjournal/195209/few-millennials-engaged-work.aspx>
- Rodionova, E. & Dominyak, V. Work engagement: organizational culture point of view. *Psychological Applications and Trends* 2020. DOI: 10.36315/2020inpact027
- Santrock, J. W. (2018). *Life-span development (17th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Utrecht work engagement scale: preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, ver. 1.1*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.

- Sebastian, Y. & Amran, D. (2016). *Generasi Langgas: Millennials Indonesia*. Indonesia: GagasMedia.
- Selase, A. E., Xinhai, L. & Abila, E. S. E. (2018). How organizational culture affects employee(s) work engagement in the insurance industries in Ghana: An ambidextrous approach. *Journal of Management and Strategy* 9(4). DOI: 10.5430/jms.v9n4p22
- Siahaan, F. L. & Gatari, E. (2020). Searching for meaning: the mediating role of work engagement in the relationship between meaningful work and turnover intention of millennials. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 5(1), 15-28. DOI: <http://doi.org/10.21580/pjpp.v5i1.4305>
- Sobel, M.E. (1982) Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-321. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Sutrisno, E. (2019). *Budaya organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Umemezia, E. & Osifo, S. J. (2021). Organisational culture and employee engagement in the banking industry in Benin City. *Ife Social Sciences Review*, 28(1), 1-13.