**HUBUNGAN ANTARA *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN *FRESH GRADUATE* DI YOGYAKARTA**

***THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON FRESH GRADUATE EMPLOYEES IN YOGYAKARTA***

**Yantya Ken Windraya**

Fakultas Psikologi Mercu Buana Yogyakarta 17081743@student.mercubuana-yogya.ac.id

+6285726566056

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Engagement* pada karyawan *Fresh Graduate* Di Kota Yogyakarta. Hipotesis penelitian adalah terdapat hubungan positif antara *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Engagement* pada karyawan *Fresh Graduate* Di Kota Yogyakarta. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 72 orang responden yang merupakan karyawan *Fresh Graduate* Di Kota Yogyakarta yang berusia antara 22 – 24 tahun. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive sampling* dengan menggunakan Skala Likert yaitu skala *Perceived Organizational Support* dan skala *Employee engagement.* Data yang telah diperoleh dianalisis menggunakan uji korelasi *product moment.* Berdasarkan hasil analis data diperoleh koefisien korelasi (R) sebesar 0,636 dengan p = 0,000 (p < 0,050). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Engagement.* Diterimanya hipotesis penelitian menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R2) sebesar 0,404 pada variabel *Perceived Organizational Support* menunjukkan kontribusi 40,4% terhadap *Employee engagement.*

**Kata kunci** : *Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Fresh Graduate*

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the relationship between Perceived Organizational Support and Employee Engagement on Fresh Graduate employees in the City of Yogyakarta*. *The research hypothesis is that there is a positive relationship between Perceived Organizational Support and Employee Engagement on Fresh Graduate employees in the City of Yogyakarta*. *Subjects in the study found 72 respondents who are Fresh Graduate employees in the city of Yogyakarta aged between 22- 24 years*. *The sampling technique used is the purposive sampling method using a Likert scale and Rating scale namely the Perceived Organizational Support scale and Employee engagement scale. The data obtained were analyzed using the product-moment correlation test. Results Based on the analysis data obtained a correlation coefficient (R) of 0.636 with p = 0.000 (p < 0.050). The results showed that there was a positive relationship between perceived organizational support and employee engagement. The acceptance of the research hypothesis shows that the coefficient of determination (R2) of 0.404 on the Perceived Organizational Support variable shows a 40.4% contribution to Employee Engagement.*

***Keywords* :** *Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Fresh Graduate*

**PENDAHULUAN**

Pertumbuhan dan perkembangan pada era globalisasi yang semakin maju tentunya akan menyebabkan terjadinya perubahan hampir di seluruh sektor kehidupan manusia. Pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi juga akan berimbas pada semakin kerasnya kompetisi di berbagai bidang kehidupan, terutama pada bidang perekonomian yang menjadi salah satu roda penggerak kehidupan. Sumber daya manusia yakni sebagai peranan penting dalam menjalankan dan mengatur suatu perusahaan yang disebut sebagai karyawan perusahaan, merupakan faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009). Sumber daya manusia yang bersifat dinamis akan secara konsisten terus menerus berganti dengan pekerja yang lebih muda untuk meregenerasi pekerja yang lebih tua (Özçelik, 2015).

Saat ini, terdapat beberapa generasi yang ada dalam dunia kerja salah satunya adalah generasi Y yang lahir diantara tahun 1981-2000 (DelCampo, Haggerty, & Knippel, 2010). Wibowo dan Haryanti, (2017) menyebutkan bahwa sumber daya manusia di beberapa industri saat ini mulai didominasi oleh generasi Y dan diperkirakan mempunyai ukuran dua kali lebih besar dibandingkan dengan generasi

X. Pada karyawan generasi Y, terdapat karyawan *fresh graduate* yang menjadi bagian didalamnya. Karyawan *fresh graduate* juga memiliki banyak kemiripan karakteristik yang sama dengan generasi Y karena usia mereka masuk kedalam generasi tersebut. Menurut data dari Statistik Pendidikan Tinggi Indonesia (2019), usia rata-rata mahasiswa di Indonesia berada diantara 18 sampai 24 tahun. Pada umumnya usia rata-rata mahasiswa *fresh graduate* berkisar antara usia 22 –25 tahun (Putra, 2018). Dilihat dari penggolongan usia yang sudah dijelaskan sebelumnya, karyawan *fresh graduate* dalam generasi Y memasuki masa usia dewasa awal.

Masa dewasa awal dijelaskan oleh Hurlock (2006) berlangsung pada kisaran usia 21 sampai 40 tahun dimana masa tersebut merupakan pencarian kemantapan, masa reproduktif, isolasi sosial, periode komitmen, masa ketergantungan, perubahan kreativitas dan penyesuaian pola hidup yang baru. ada sebuah kondisi yang juga akan

dialami seseorang yang biasa kita kenal dengan masa *quarter life crisis,* menurut Robbins dan Wilner (2001) *quarter life crisis* merupakan reaksi individu yang beranjak menuju realita dimana di dalamnya terdapat ketidakstabilan, perubahan yang terus menerus terjadi, alternatif pilihan yang banyak serta kepanikan karena rasa tidak berdaya. Maka dapat disimpulkan bahwa keadaan yang dialami seseorang pada masa dewasa awal akan mempengaruhi kondisi mereka menjalani kehidupan di lingkungan kerja. Karyawan *fresh graduate* sebagai generasi muda tentunya memiliki banyak karakteristik dan perbedaan yang beragam dibandingkan dari pekerja generasi sebelumnya, generasi ini merupakan angkatan kerja yang produktif, generasi andalan, penuh kejutan dan ide-ide brilian (Deny, 2015). Menurut Swiggard (2011) karyawan *fresh graduate* mempunyai kecenderungan dua kali lebih besar daripada generasi X untuk keluar dari pekerjaannya setelah satu tahun bekerja. Di sisi lain, menurut Twenge dan Campbell (2008) generasi ini dikenal tidak loyal dengan perusahaannya dan berpindah dari perusahaan satu ke yang lainnya dengan mudah. dalam hal ini dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan *fresh graduate* memiliki keterikatan atau *employee engagement* yang rendah dan dapat berdampak buruk bagi perusahaan, yaitu produktivitas yang tidak sesuai dengan target organisasi dan kehilangan biaya yang telah dikeluarkan untuk merekrut dan melakukan pengembangan pada karyawan *fresh graduate* generasi Y (Huybers, 2011).

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai positivitas, pemenuhan kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikan. *Employee engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penghayatan). Adapun aspek- aspek yang terdapat dalam *Employee engagement* yaitu ; (*Vigor*) yang dikarakteristikkan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, dan selalu berusaha, serta tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. (*Dedication*) biasa ditandai dengan adanya perasaan bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. (*Absorption*) juga ditandai dengan adanya konsentrasi penuh terhadap suatu tugas yang dijalankan

(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). Berdasarkan penelitian yang dirilis oleh Menurut Gallup (2022), menyatakan jika para pekerja atau karyawan di Indonesia memiliki *engagement* sebesar 24% di tempatnya bekerja. Hal ini juga menjadi sebagai tren terhadap adanya penurunan *employee engagement* yang telah diperhatikan dan dilaporkan secara global (Nel & Linde, 2019).

Kota Yogyakarta sebagai kota pelajar yang menjadi salah satu penyumbang SDM *fresh graduate* dengan tingkat kelulusan perguruan tinggi yang cukup besar dengan jumlah penduduk bekerja yang berpendidikan tinggi (diploma ke atas) sebanyak 18,52%, yang mencakup 319.840 orang, 14,27% berpendidikan universitas dan 95.120 orang 4,24% berpendidikan diploma (Badan Pusat Statistik D.I.Y. 2022). Selanjutnya Dalam pengumpulan data wawancara yang dilakukan pada tanggal 25 maret sampai 05 april 2021 dengan jumlah 10 orang subjek karyawan *fresh graduate* yang memiliki rentang usia 22 sampai 24 tahun mengenai *employee engagement* di tempat kerjanya, menunjukkan bahwa 4 dari 10 subjek memiliki *engagement* terhadap pekerjaannya, peneliti menggunakan aspek-aspek *employee engagement* dalam menentukan tingkat *engagement* pada karyawan *fresh graduate*, dan mendapat hasil wawancara ditunjukkan dengan 4 subjek tersebut memiliki sikap sesuai dengan aspek-aspek *engagement* dengan menjalani pekerjaan penuh semangat, dan memiliki dedikasi yang tinggi pada pekerjaan yang dilakukannya. dan sisanya yakni 6 orang menunjukkan sikap yang *disengagement* atau tidak *engagement* pada pekerjaanya dimana keenam orang dari total keseluruhan karyawan yang diwawancarai merasa bahwa mereka kurang totalitas dalam bekerja, lebih cenderung bersikap acuh, kurang konsentrasi dan minimnya perhatian dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan data yang ditemukan peneliti dari penelitian sebelumnya dan hasil wawancara mengenai *engagement*, salah satu faktor yang dapat membentuk sikap *engagement* adalah *perceived organizational support* atau persepsi dukungan organisasi, hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Saks (2006) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah: karakteristik pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan pimpinan,

*reward* dan pengakuan, keadilan prosedur, dan penyaluran keadilan. Seperti yang dikemukakan (Rhoades & Eisenberger, 2008) ketika seseorang memperlakukan orang yang lainnya dengan baik, norma timbal balik mewajibkan pengembalian dari perlakuan yang menyenangkan tersebut.

*Perceived Organizational Support* atau persepsi dukungan organisasi, menurut Rhoades dan Eisenberger (2008) adalah sesuatu yang dinilai karyawan sebagai pemenuhan kebutuhan sosial emosional, indikasi kesediaan perusahaan untuk memberikan penghargaan atas perbaikan kerja, dan indikasi kecenderungan perusahaan untuk memberikan bantuan ketika karyawan membutuhkannya untuk melakukan pekerjaan yang efektif. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, perasaan terhadap pekerjaan seperti kepuasan kerja dan *positive mood, job involvement* atau *employee engagement*, performa kerja, keinginan untuk menetap dalam organisasi dan menurunkan ketegangan dalam bekerja, serta menurunkan tingkat *withdrawal behavior* sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) *perceived organizational support* memiliki tiga aspek yaitu, *fairness* (keadilan), *supervisory support* (dukungan atasan), dan *organizational rewards & job conditions* (penghargaan organisasi & kondisi pekerjaan).

Penelitian Rozaini, Norailis, dan Aida (2015) menemukan bahwa karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasi juga memiliki tingkat *employee engagement* kerja yang tinggi. Menurut Wibowo (2007) karyawan yang memiliki POS positif akan berpandangan bahwa organisasi dapat memberikan kesejahteraan dan dukungan ketika dirinya dihadapkan dengan berbagai peristiwa yang menyulitkan di tempat kerja. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* pada karyawan *fresh graduate.*

# METODE

Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah *employee engagement* sebagai suatu sikap positif dan perasaan puas yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedicatio*n), dan penghayatan (*absorption*) dalam melakukan pekerjaan secara produktif sehingga akan menimbulkan totalitas dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Pengukuran skala *employee engagement* mengacu pada skala *The Ultrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang disusun oleh Schaufeli dan Bakker (2004) yang berdasarkan pada aspek *vigor, dedication,* dan *absorption.* Tinggi skor yang diperoleh dari skala *employee engagement* berarti subjek memiliki *employee engagement* yang tinggi, sebaliknya jika skor yang diperoleh subjek rendah maka subjek memiliki *employee engagement* yang rendah.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *perceived organizational support* sebuah bentuk sikap, kontribusi atau *treatment* yang diberikan oleh organisasi yang dijadikan stimulus oleh karyawannya tentang seberapa jauh organisasi tempat kerjanya menghargai kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Pengukuran skala *perceived organizational support* diukur menggunakan skala *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* yang dikemukakan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986) yang berdasarkan pada aspek Keadilan (*fairness*), Dukungan Atasan (*supervisor support*), Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja. Semakin tinggi skor yang diperoleh, maka perasaan dukungan organisasi semakin tinggi, sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh maka semakin *rendah perceived organizational support.*

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert* untuk variabel *perceived organizational support* dengan 4 pilihan alternatif jawaban, diantaranya yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Selanjutnya pada variabel *employee engagement* menggunakan skala *rating scale* yang terdiri atas 6 alternatif jawaban yakni, (1) untuk Tidak Pernah, (2) untuk

Hampir Tidak Pernah, (3) untuk Kadang-Kadang, (4) untuk Sering, (5) untuk Sangat Sering, dan (6) untuk Selalu. Subjek yang dipilih pada penelitian ini adalah karyawan *fresh graduate* dengan usia 22 sampai 24 tahun yang sedang bekerja di kota Yogyakarta.

# HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian korelasi *product moment,* ada beberapa syarat untuk melakukan uji prasyarat, yaitu dilakukan uji normalitas dan uji linearitas terhadap skor *perceived organizational support* dan *employee engagement*. Hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov (K-SZ) pada *perceived organizational support* diperoleh nilai KS-Z = 0,000 dengan (p > 0,050) lalu untuk variabel *Employee Engagement* diperoleh KS-Z = 0,007 dengan (p > 0,050). Maka dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kedua variabel *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* mengikuti distribusi penyebaran data yang tidak normal. Menurut Hadi (2015), apabila penyebaran data dalam jumlah yang besar atau melebihi dari ≥ 30 subjek dalam data penelitian maka distribusi data tersebut dianggap normal dan mendekati sangat normal. Hasil uji linearitas hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* diperoleh F = 62,399 dengan nilai signifikansi (p < 0,050) hasil tersebut menunjukan hubungan yang linier antara kedua variabel tersebut.

Hasil analisis uji korelasi *product moment* dari Karl Pearson (*pearson correlation*) pada perhitungan analisis korelasi *product moment* dalam penelitian ini diperoleh koefisien sebesar (rxy) = 0,636 dengan signifikansi 0,000 (p < 0,050), pada hasil tersebut terdapat hubungan yang positif diantara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* pada karyawan *fresh graduate* dalam hal ini hipotesis dapat diterima*.* Hasil menunjukkan nilai koefisien determinan (R2) yang didapatkan pada penelitian ini yakni sebesar 0,404. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* memberikan sumbangan efektif

sebesar 40,4% terhadap *Employee Engagement,* dan sisanya 59,6% dipengaruhi oleh faktor diluar dari hal yang tidak diteliti pada penelitian ini. Adapun hasil kategorisasi pada variabel *Perceived Organizational Support* diklasifikasikan menjadi tiga kategori yaitu tinggi berada pada 65,3% dimiliki 47 subjek, kategori sedang berada pada 31,9% dimiliki 23 subjek, dan rendah berada pada 2,8% dimiliki 2 subjek. Berdasarkan hasil kategorisasi diatas menunjukan bahwa subjek dalam penelitian ini memiliki *Perceived Organizational Support* pada kategori tinggi, dan pada variabel *Employee Engagement* diatas dapat kita ketahui pada kategori tinggi berada pada 56,9% dengan total 41 subjek, pada kategorisasi sedang berada pada 29,2% terdapat 21 subjek, dan kategori rendah berada pada 13,9% dengan jumlah sebanyak 10 subjek.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Saks (2006) bahwa salah satu kunci pencapaian *employee engagement* adalah adanya dukungan organisasi dan sebuah organisasi yang memiliki dukungan yang optimal dengan karyawannya akan memiliki tingkat *engagement* atau keterikatan yang lebih baik. Penelitian Rozaini, Norailis, dan Aida (2015) menemukan bahwa karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasi juga memiliki tingkat *employee engagement* kerja yang tinggi. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, perasaan terhadap pekerjaan seperti kepuasan kerja dan *positive mood, job involvement* atau *employee engagement*, performa kerja, keinginan untuk menetap dalam organisasi dan menurunkan ketegangan dalam bekerja, serta menurunkan tingkat *withdrawal behavior* sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

# KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* pada karyawan *fresh graduate* di kota Yogyakarta. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan perusahaan atau *perceived*

*organizational support* pada karyawan, maka semakin tinggi pula *employee engagement* pada karyawan *fresh graduate* dalam bekerja. Kemudian begitupun sebaliknya, apabila semakin rendah dukungan organisasi atau *perceived organizational support* yang diterima oleh karyawan, maka akan semakin rendah pula *employe engagement* pada karyawan *fresh graduate* dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan kategorisasi yang sebagian besar karyawan *fresh graduate* yang bekerja mempunyai *employee engagement* tinggi dan *perceived organizational support* yang sedang.

Karyawan diharapkan dapat mempertahankan sikap *engaged* serta meningkatkan *employee engagement* yang dimiliki karyawan *fresh graduate* dalam pekerjaan. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menjaga *engagement* yaitu membentuk persepsi pandangan positif terhadap adanya *perceived organizational support* secara baik, dengan demikian akan menciptakan motivasi pada karyawan *fresh graduate* untuk memiliki dedikasi tinggi dalam bekerja, rasa semangat kerja yang tinggi, loyalitas dan optimal dalam menjalankan pekerjaan, serta mampu menghayati pekerjaan dengan baik sehingga nantinya aka nada hubungan timbal balik yang positif dalam usaha meningkatkan *employee engagement.*

Dari hasil penelitian ini variabel *perceived organizational support* memiliki kontribusi 40,4% terhadap *Employee Engagement,* dan sisanya 59,6% dipengaruhi oleh faktor diluar dari hal yang tidak diteliti pada penelitian ini sehingga dapat menjadi perhatian dalam penelitian yang selanjutnya. Pada penelitian selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan variabel yang sama , disarankan untuk lebih mendalami pendekatan penelitian agar bisa menggali temuan baru secara luas dan bervariatif yang terkait dengan bentuk-bentuk demografis yang lainnya seperti ; definisi, faktor, aspek, dimensi, usia, jenis pekerjaan, tingkat pendidikan, dan hal-hal lain yang berbeda dari setiap variabelnya dengan kombinasi yang lebih kompleks.

# DAFTAR PUSTAKA

Bakker, A. B., Demerouti, E., Verbeke, W., Schaufeli, W. B., Nachreiner, F., Colakoglu, U., ... & Atay, H. (2007). Total quality management, organizational Commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly*, *10*(3), 316–341.

BPS D.I.Y. (2022). *Keadaan Ketenagakerjaan D.I. Yogyakarta Agustus 2022*. https://yogyakarta.bps.go.id/pressrelease/2022/11/07/1236/keadaan- ketenagakerjaan-d-i--yogyakarta-agustus-2022.html

DelCampo, R.G., Haggerty, L.A., & Knippel, L. A. (2010). *Managing the multi- generational workforce: From the GI generation to the millennials.* (1st Edition). Routledge.

Deny, S. (2015). *Pekerja generasi y dominasi dunia kerja di dalam negeri*.

Liputan6.Com.

Eisenberger, R. Huntington, R Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*.

Gallup. (2022). *State of the Global Workplace 2022 Report*. https://doi.org/https://[www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global](http://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global) workplace.aspx?campaignid=18945689505&adgroupid=144738602378&adid=6 35621115754&gclid=Cj0KCQiAsoycBhC6ARIsAPPbeLtQ\_GxbViEHmujdhKa 5b-Om4pDKuno981A2mUjwgLiH9Sa7Y2KpAE4aAvI2EALw\_wcB#ite- 393218

Hurlock, E. B. (2006). *Psikologi perkembangan, Suatu pendekatan sepanjang rentang kehidupan*. Erlangga.

Huybers, C. M. (2011). *The Recruitment and Retention of Generation Y Graduate Degree/Major: Masters of Science, Training and Development*. University of Wisconsin-Stout.

Nel, J. H., & Linde, B. (2019). *The art of engaging unionised employees*. Palgrave Macmillan.

Özçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, *10*(3).

Putra, C. E. (2018). *Hubungan antara spiritualitas dan kepuasan kerja pada fresh graduate lulusan universitas di surabaya yang sudah bekerja*.

R. Rozaini, A. W. Norailis, and B. A. (2015). Roles of organizational support in quality of work life in insurance industry,. *Journal of Economics, Business and*

*Management*, *3*(8).

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 698–714.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 698–714.

Robbins, A., & Wilner, A. (2001). *Quarterlife crisis*. Bloomsbury.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology.*

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Statistik Pendidikan Tinggi Indonesia. (2019). *Statistik Pendidikan Tinggi Tahun 2019*. Pusdatin Kemenristekdikti.

Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar.

Swiggard, S. (2011). *Generations and employee commitment: An exploration of the impact of changes in technology, home and family structure, and employer- employee relationship.* Capella University.

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology.* 23(8), 862-877. https://doi.org/10.1108/02683940810904367

Wibowo, A., & Haryanti, K. (2017). *Kebermaknaan kerja dan karakteristik pekerjaan pada generasi x dan y*. Prosiding Temu Ilmiah Nasional APIO. 1-20, Diakses pada tanggal 22 Desember 2021 di <http://repository.unika.ac.id/id/eprint/20947>

Wibowo. (2007). *Manajemen kinerja*. Raja Grafindo Persada.