

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERLIBATAN KARYAWAN GENERASI Y KANTOR PUSAT PT PLN JAKARTA

Dhia Faiz Jaisyul Alim<sup>1</sup>, Siti Rahmawati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>IPB University, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: <sup>1</sup>dhiafaiz11@gmail.com

### Riwayat Artikel:

Diterima:  
**29 November 2023**  
Direvisi:  
**19 Juni 2023**  
Disetujui:  
**30 Juni 2023**

Klasifikasi JEL:  
D23

### Kata kunci:

budaya organisasi; dedikasi;  
generasi Y; keterlibatan  
karyawan; loyalitas.

### Keywords:

*dedication;  
employee engagement;  
generation Y;  
loyalty organizational  
culture.*

### Cara mensitasi:

Alim, D. F. J., Rahmawati, S.  
(2023). Pengaruh Budaya  
Organisasi Terhadap  
Keterlibatan Karyawan Generasi  
Y Kantor Pusat PT PLN Jakarta.  
*JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen  
Fakultas Ekonomi)*, 9(1), 1-14.  
DOI: 10.34203/jimfe.v9i1.6477

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi dan keterlibatan karyawan, serta menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan Generasi Y pada Kantor Pusat PT PLN. Metode penarikan sampel menggunakan purposive sampling sehingga ditemukan jumlah sampel sebanyak 230 responden. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan SEM-PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi PT PLN sangat baik dan keterlibatan karyawannya juga baik, serta budaya organisasi memengaruhi keterlibatan karyawan secara signifikan dan positif. Semakin kuat budaya organisasi cenderung meningkatkan keterlibatan karyawan. Implikasi penelitian ini menyarankan untuk tetap menjaga setiap nilai budaya serta memperhatikan variabel lain seperti senior leadership, komunikasi organisasi, training and development, reward and recognition, dan juga employee value proposition.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze organizational culture and employee involvement, as well as analyze the influence of organizational culture on the involvement of Generation Y employees at PT PLN Headquarters. The sampling method used purposive sampling so that a total sample of 230 respondents was found. The data analysis method in this study is the descriptive analysis method and SEMPLS. The results of this study indicate that PT PLN's organizational culture is very good and its employee involvement is also good, and organizational culture influences employee engagement significantly and positively. A stronger organizational culture tends to increase employee engagement. The implications of this research suggest maintaining every cultural value and paying attention to other variables such as senior leadership, organizational communication, training and development, reward and recognition, as well as employee value propositions.*



## PENDAHULUAN

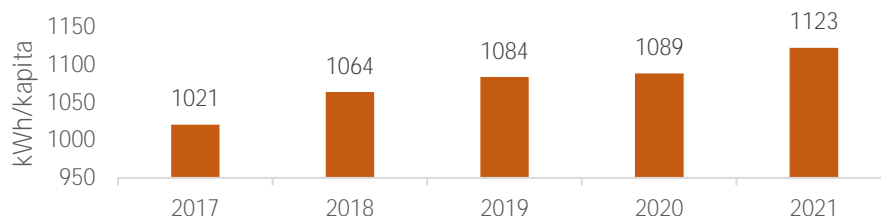
Listrik merupakan kebutuhan manusia yang paling penting di era yang serba modern ini. Bahkan dapat dikatakan bahwa listrik sudah menjadi bagian dari kehidupan manusia. Penggunaan listrik di Indonesia juga semakin meningkat setiap tahunnya. Grafik penggunaan energi listrik per kapita di Indonesia pada tahun 2017-2021 disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1 menunjukkan bahwa konsumsi energi listrik di Indonesia setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Karena kebutuhan listrik yang tinggi dan terus tumbuh ini membuat pelayanan listrik di Indonesia harus dipenuhi sebaik mungkin. PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) adalah salah satu BUMN yang beroperasi pada sektor listrik. Kantor Pusat PT PLN memiliki tugas untuk mengatur seluruh cabang PT PLN di seluruh Indonesia. Karyawan Generasi Y pada Kantor Pusat PT PLN lebih banyak pada demografi karyawan, bahkan terus meningkat dari tahun ke tahun. Demografi karyawan pada Kantor Pusat PT PLN berdasarkan usia pada tahun 2019 hingga 2022 disajikan pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1 didapatkan bahwa pada tahun 2019 hingga 2022 paling banyak diduduki oleh karyawan dari Generasi Y, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan Generasi Y pada PT PLN di tahun 2019 hingga 2022 mengalami pengikatan jumlah. Generasi X merupakan generasi yang lahir pada tahun 1960 hingga tahun 1980 (Qoesatieq 2019). Mereka memiliki sifat individual yang tinggi, skeptis, dan juga kemandirian yang tinggi. Generasi X juga senang mencari banyak tugas dalam pekerjaan untuk membuat mereka merasa tetap tertarik dan terlibat (Hernaus dan Vokic 2014). Generasi Y sendiri merupakan generasi yang lahir pada tahun 1980 hingga 1995. Terdapat sifat dari Gen Y yang mencirikan bahwa Gen Y mementingkan diri sendiri sehingga dapat mempengaruhi pola pikirnya dalam bekerja atau bahkan memikirkan untuk mengganti pekerjaannya. Gen Y juga kerap kali mengalami stres saat bekerja pada lingkungan kerja yang tidak terstruktur (Chastain 2018). Selanjutnya adalah Generasi Z, yaitu generasi yang lahir pada tahun 1995 hingga 2010. Generasi Z dalam dunia kerja cenderung mengejar apa yang diinginkan, tak jarang banyak pihak yang menandai Generasi Z sebagai generasi yang tidak setia. Hal ini dikarenakan banyak Generasi Z yang berpindah pekerjaan hanya setelah satu tahun bekerja (Qoesatieq 2019).

Widayati dan Yunia (2016) mengatakan bahwa sumber daya manusia sangat penting pada aspek industri dan organisasi, pengolahan sumber daya ini meliputi pengadaan karyawan yang bermutu, menjaga kualitas dan mengontrol biaya ketenagakerjaan. Sehingga sumber daya manusia menjadi aset yang sangat bernilai bagi perusahaan dan harus dijaga keterikatannya (*engagement*).

Karyawan akan senantiasa meningkatkan kinerja dan mengembangkan potensi ketika mereka merasa terikat pada nilai-nilai organisasi yang berupa budaya organisasi (Jahya *et al.* 2020). Budaya organisasi juga memiliki pengaruh penting dalam menciptakan pola pikir karyawan dalam bekerja. Budaya yang baik mampu mengembangkan keterikatan antar anggota organisasi karena mengikat tenaga kerja dan menjadi acuan bagi seluruh sistem organisasi. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi tersebut. Berikut ini adalah grafik hasil *Employee Engagement Survey* PT PLN dari tahun 2015 hingga tahun 2021 yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 1 Konsumsi energi listrik per kapita Indonesia 2017-2021

Sumber : Rizaty (2023)

*Employee engagement* PT PLN pada tahun 2020 mendapati penurunan sebanyak empat persen. Hal ini dikarenakan adanya proses adaptasi pada perubahan budaya organisasi dari yang sebelumnya yaitu saling percaya, integritas, peduli, dan pembelajar, menjadi AKHLAK (amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif) yang baru disahkan pada tahun 2020 (BUMN RI 2020). Keterlibatan karyawan berkaitan dengan loyalitas karyawan pada perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan adanya keterlibatan karyawan perusahaan dapat menurunkan tingkat *turnover* (Akbar 2013). Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi dan bertahan lama membuktikan bahwa mereka memiliki keterlibatan karyawan yang baik, mereka tidak akan berpikir untuk mencari pekerjaan lainnya ketika pekerjaan yang mereka miliki memberikan kenyamanan dan memberikan apa yang mereka harapkan.

Qoesatieq (2019) menyatakan bahwa ketika Generasi Y merasa tingkat keterlibatan dalam bekerja kurang, mereka cenderung mudah berpindah ke pekerjaan yang lainnya. Namun berdasarkan pada demografi karyawan PT PLN yang menunjukkan bahwa karyawan Generasi Y masih mendominasi, bahkan terus meningkat dari tahun-tahun sebelumnya meskipun sempat mengalami penurunan *employee engagement survey* pada tahun 2020. Hal ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang membuat penelitian ini penting dilakukan. Selain itu penelitian ini juga penting dilakukan agar dapat mengantisipasi ketika terjadi penurunan keterlibatan karyawan dilain waktu.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu, yaitu membahas budaya organisasi dan keterlibatan karyawan, sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penerapan budaya organisasi pada PT PLN yang berbeda dengan sebelumnya, yang mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*, namun beberapa penelitian mengatakan bahwa yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *senior leadership* (Sihombing 2019), *reward and recognition*, *employee value proposition*, *training and development*, dan juga komunikasi organisasi (Shehri et al. 2017). dan berfokus pada Generasi Y sebagai objek penelitian. Penelitian ini menggunakan penelitian terdahulu sebagai referensi.

Dari permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah: (i) menganalisis budaya organisasi Kantor Pusat PT PLN; (ii) menganalisis keterlibatan karyawan pada Kantor Pusat PT PLN; (iii) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan Kantor Pusat PT PLN. Manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah hasil penelitian dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya, serta bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menjaga keterlibatan karyawannya.

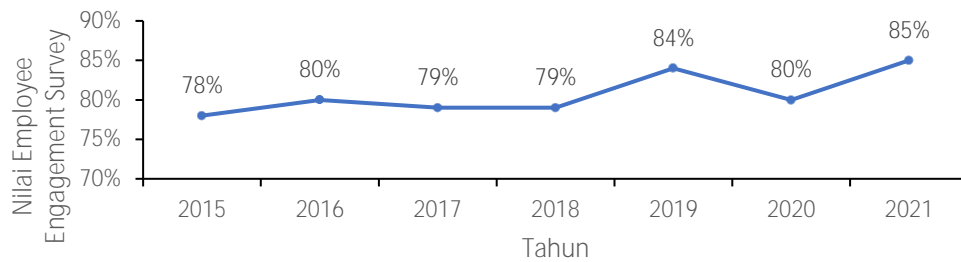
#### KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Generasi Y merupakan generasi yang paling banyak menempati posisi sebagai karyawan pada objek penelitian. Sehingga ketiga variabel tersebut dijadikan landasan hipotesis pada penelitian ini.

Tabel 1 Demografi karyawan Kantor Pusat PT PLN

Generasi	Tahun			
	2019	2020	2021	2022
Generasi X	730	651	674	684
Generasi Y	2.320	2.335	2.791	2.836
Generasi Z	23	24	60	64
Total	3.073	3.010	3.525	3.584

Sumber : PLN (2022)



Gambar 2 *Employee Engagement Survey*  
Sumber : PLN (2020)

### Budaya Organisasi

Pengertian dari budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2012) yaitu suatu sistem makna bersama yang diikuti oleh unsur-unsur organisasi yang menjadikannya pembeda antar satu organisasi dengan yang lainnya. Budaya organisasi sendiri merupakan suatu sistem atau pola norma perilaku, sikap, bahasa, kepercayaan, dan nilai yang diciptakan, ditumbuhkan serta diturunkan kepada unsur organisasi sebagai identitas pada organisasi tersebut. Budaya organisasi digunakan sebagai pembeda dari organisasi lainnya juga memutuskan bagaimana organisasi dalam berempati, berpikir dan menanggapi lingkungan yang beragam serta digunakan sebagai patokan untuk menangani hambatan dalam beradaptasi (Tewal *et al.* 2017).

### Keterlibatan Karyawan

Robbins menyatakan bahwa keterlibatan karyawan adalah keterlibatan individual karyawan, yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu dari karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi memiliki semangat dan gairah pada pekerjaannya dan merasa memiliki keterikatan yang erat pada perusahaan tempat karyawan bekerja. Sedangkan karyawan dengan tingkat keterlibatan rendah melakukan pekerjaan mereka dengan hanya meluangkan waktu mereka, tidak meluangkan energi dan juga perhatian mereka (Robbins dan Judge 2012).

Menurut (Schaufeli, dkk. 2006) menyebutkan bahwa keterlibatan karyawan terdapat tiga karakteristik. Pertama, *vigor* (kekuatan) yang dapat diidentifikasi dengan besarnya tingkat energi serta ketangkasan mental saat bekerja, memiliki ambisi untuk berusaha, dan juga kegigihan bahkan ketika menghadapi kesulitan. Kedua, *dedication* (dedikasi) yang mengarah kepada dedikasi atau keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dicirikan dengan adanya perasaan antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan. Ketiga, *absorption* (pengabdian) diidentifikasi dengan perasaan yang penuh konsentrasi dan fokus pada pekerjaannya. Dengan demikian, sulit bagi karyawan untuk teralihkan oleh lingkungan sekitarnya dan akan merasa waktu berjalan lebih cepat ketika sedang bekerja.

### Generasi Y

Generasi yang lahir pada rentang tahun 1980 hingga 1995 adalah Generasi Y, mereka juga disebut Generasi Millennial karena tumbuh di era digital yang merupakan pertanda datangnya millennium (Qoesatieq 2019). Generasi Y memiliki tingkat individualisme dan kemandirian yang tinggi. Generasi Y lebih makmur, lebih paham teknologi, lebih berpendidikan dan lebih beragam secara etnis daripada generasi sebelumnya (Hernaus dan Vokic 2014). Generasi Y pada tahun 2022 adalah generasi yang paling

banyak menempati posisi pekerjaan dibandingkan dengan generasi lainnya. Dalam memilih pekerjaan, Generasi Y mencari aktualisasi diri dan memilih organisasi yang memiliki kemampuan untuk membantu mereka mendapatkan aktualisasi diri. Kapoor dan Solomon (2011) menemukan bahwa meskipun uang penting bagi kaum Millennial, motivator utama mereka adalah menjaga *work-life balance*, mencari perusahaan yang membina hubungan kerja yang kuat, mempromosikan tujuan atau membuat perbedaan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa generasi Y akan cenderung memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Hal ini akan mendorong generasi Y mencari tempat kerja yang memiliki budaya yang mendukung tercapainya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dengan demikian, dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

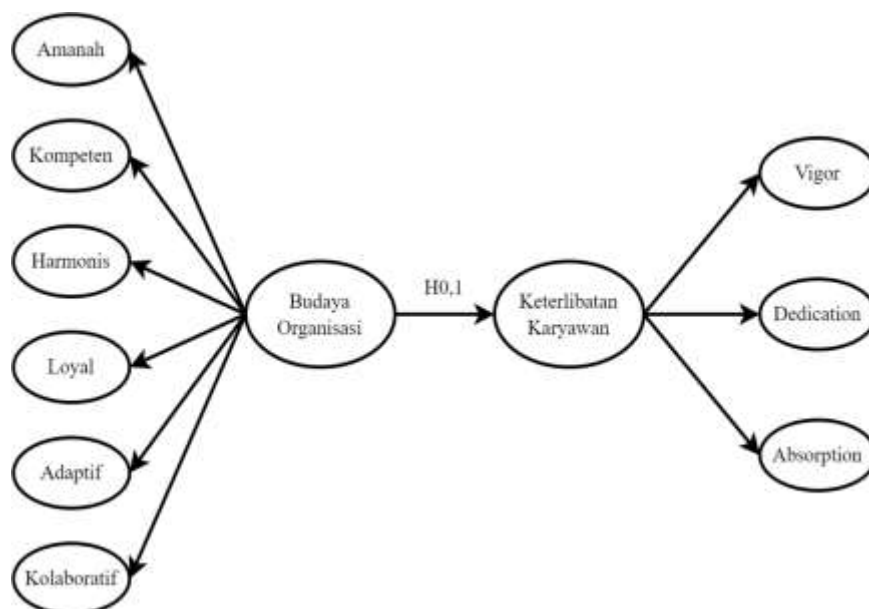
H<sub>0</sub> : Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan di Kantor Pusat PT PLN.

H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan di Kantor Pusat PT PLN.

Berdasarkan Gambar 3, dalam model pertama ini variabel eksogen budaya organisasi yang terdiri atas enam budaya organisasi PT PLN (amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif) sebagai indikator dihubungkan langsung dengan variabel endogen keterlibatan karyawan dengan tiga indikator aspek keterlibatan karyawan (vigor, dedication, absorption). Hipotesis Model penelitian berdasarkan Gambar 3 yaitu:

#### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif yang dilakukan di PT PLN kantor pusat Jakarta, beralamat di Jl. Trunojoyo Blok M-I No.135, RW.2, Melawai, Kecamatan Kebayoran Baru, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Periode pelaksanaan penelitian dilakukan pada 10 Maret – 20 Juli 2022. Sumber data primer dalam penelitian ini berasal dari kantor pusat PT PLN. Data kuantitatif adalah jenis informasi yang digunakan dalam penelitian ini, dan sebagian besar dikumpulkan melalui pengisian kuesioner oleh karyawan Generasi Y secara *online* melalui Google Form. Selain itu data sekunder berasal dari artikel, buku, atau literatur yang berkaitan dengan penelitian.



Gambar 3. Model Penelitian

**Tabel 2. Deskripsi variabel operasional**

Variabel	Sub-Variabel	Indikator	Kode	
Budaya Organisasi (PLN 2020)	Amanah	Memenuhi janji dan komitmen	AM1	
		Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan	AM2	
		Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika	AM3	
	Kompeten	Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.	KM1	
		Membantu orang lain belajar.	KM2	
		Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.	KM3	
	Harmonis	Menghargai setiap orang apa pun latar belakangnya.	HR1	
		Suka menolong orang lain.	HR2	
		Membangun lingkungan kerja yang kondusif.	HR3	
	Loyal	Menjaga nama baik sesama karyawan, Pimpinan, BUMN, dan Negara.	LY1	
		Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.	LY2	
		Patuh kepada Pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.	LY3	
	Adaptif	Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.	AD1	
		Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.	AD2	
		Bertindak proaktif.	AD3	
	Kolaboratif	Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.	KL1	
		Terbuka untuk bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.	KL2	
		Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.	KL3	
	Keterlibatan Karyawan (Schaufeli <i>et al.</i> 2006)	Vigor	Merasa penuh energi saat sedang bekerja.	VI1
			Merasa sangat kuat dan bertenaga dalam bekerja	VI2
			Saat bangun tidur merasa ingin berangkat untuk pergi bekerja	VI3
Dapat terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu			VI4	
Secara mental sangat tangguh dalam bekerja			VI5	
Di tempat kerja, selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik			VI6	
Dedication		Merasa pekerjaan yang dilakukan penuh makna dan tujuan.	DE1	
		Antusias dengan pekerjaan	DE2	
		Pekerjaan yang menginspirasi	DE3	
		Bangga dengan pekerjaan yang dilakukan	DE4	
		Pekerjaan yang menantang	DE5	
Absorption		Waktu berlalu dengan sangat cepat saat sedang bekerja	AB1	
	Ketika bekerja, mampu melupakan semua hal lain di sekitar	AB2		
	Merasa senang ketika bekerja dengan intens	AB3		
	Merasa tenggelam dalam pekerjaan	AB4		
	Merasa terbawa suasana ketika sedang bekerja	AB5		
	Merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan	AB6		

Tabel 3. Analisis deskriptif budaya organisasi

No.	Budaya Organisasi	Rataan	Keterangan
1	Amanah	4,68	Selalu
2	Kompeten	4,57	Selalu
3	Harmonis	4,63	Selalu
4	Loyal	4,60	Selalu
5	Adaptif	4,46	Selalu
6	Kolaboratif	4,58	Selalu
Rataan Total Nilai Budaya Organisasi		4,59	Selalu

Metode *purposive sampling* adalah metode yang diterapkan dalam penelitian ini. *Purposive sampling* merupakan penarikan sampel dengan pertimbangan tertentu dalam menentukan responden penelitian. Penentuan responden dilakukan dengan syarat yaitu responden merupakan karyawan Generasi Y yang berusia 27 tahun hingga 42 tahun, , berdasarkan data demografi dari hasil wawancara dengan direktorat MSDM PT PLN jumlah karyawan Generasi Y berjumlah 2836 karyawan. Pertimbangan lainnya adalah karyawan yang selama satu tahun atau lebih telah bekerja di PT PLN, karena telah dianggap memiliki pengalaman tentang budaya organisasi di tempat responden bekerja. Berdasarkan rumus teori slovin signifikansi 10%, jumlah responden pada penelitian ini adalah minimal sebanyak 97 responden. Pada penelitian ini diperoleh 230 responden untuk diteliti, sehingga responden sudah memenuhi jumlah minimal 97 responden. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif menggunakan mean dan analisis *structural equation modelling partial least square* (SEM PLS). Penelitian ini tidak menggunakan AMOS karena untuk menggunakan AMOS diperlukan responden lebih dari 300, sehingga PLS lebih sesuai untuk penelitian ini. Deskripsi variabel operasional penelitian ini terdapat 35 indikator yang berasal dari dua variabel penelitian, dapat dilihat pada Tabel 2.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden penelitian ini berjumlah 230 responden dengan kelompok usia 27-31 tahun sebanyak 47.6%. Masa Kerja karyawan Kantor Pusat PLN yang menjadi responden pada penelitian ini sebagian besar diisi oleh karyawan dengan masa kerja 5-<10 tahun sebanyak 38.26%. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, Kantor Pusat PLN paling banyak diduduki oleh karyawan laki-laki dengan jumlah 63.32%. Hal tersebut sesuai dan selaras dengan data demografi karyawan pada laporan akhir tahun. Latar belakang pendidikan terakhir karyawan Kantor Pusat yang menjadi responden penelitian ini mayoritas adalah lulusan Strata satu (S1) dengan jumlah 76.86%. Hal tersebut disebabkan oleh proses rekrutmen yang lebih banyak menerima lulusan S1. Sedangkan karakteristik berdasarkan jenjang jabatan pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan jabatan fungsional V yang berjumlah 50%. Hal ini juga sebanding dengan data demografi karyawan berdasarkan jenjang jabatan (PLN 2020).

Tabel 4. Analisis deskriptif budaya organisasi

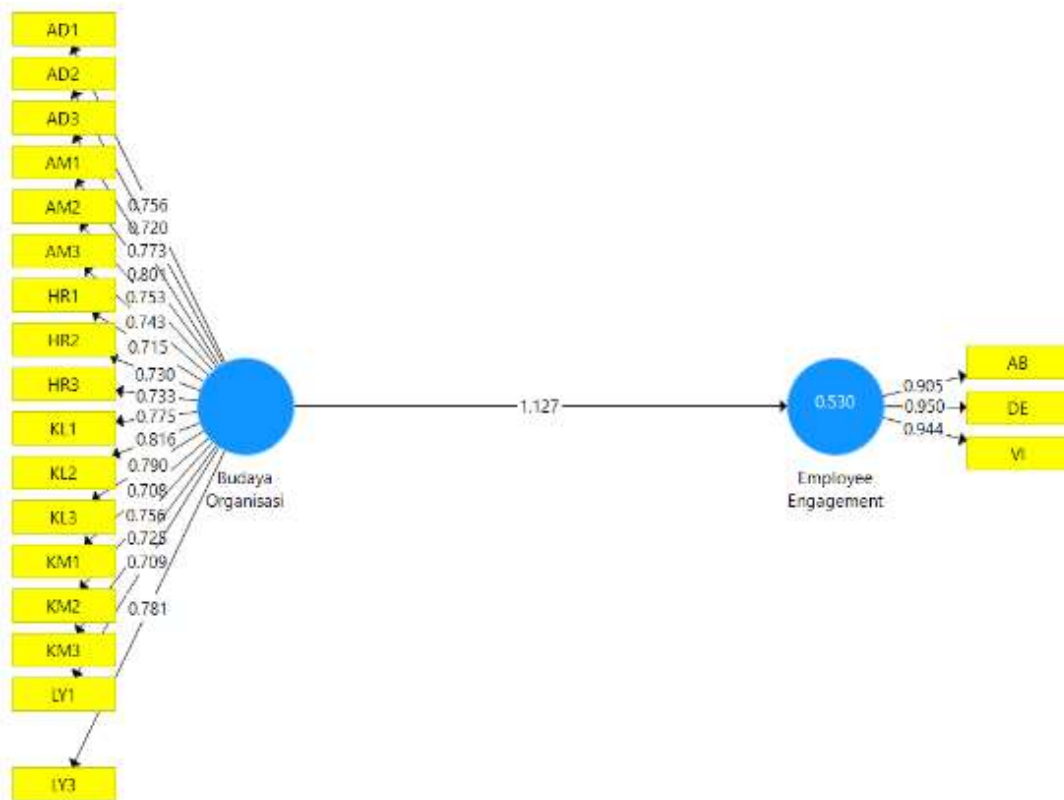
No.	Keterlibatan Karyawan	Rataan	Keterangan
1	<i>Vigor</i>	4,92	Sering
2	<i>Dedication</i>	5,04	Sering
3	<i>Absorption</i>	4,67	Sering
Rataan Total Nilai Keterlibatan Karyawan		4,88	Sering

Persepsi Karyawan Tentang Budaya Organisasi

Hasil analisis deskriptif persepsi karyawan terhadap budaya PT PLN dapat dilihat pada Tabel 3. Dari enam budaya organisasi (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), persepsi karyawan pada seluruh nilai budaya organisasi memiliki penilaian selalu, yang mana merupakan penilaian tertinggi dari skala penilaian. Budaya organisasi dengan nilai Amanah merupakan skor tertinggi terhadap nilai budaya organisasi lainnya yaitu sebesar 4,68. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT PLN memegang teguh kepercayaan yang diberikan (BUMN RI 2020).

Dari Tabel 3 menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara indikator nilai amanah. Indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah berpegang teguh pada moral dan etika, dan indikator karyawan dapat memegang memenuhi janji dan komitmen dengan skor yang sama yaitu 4,68. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki batasan dalam berperilaku sesuai dengan moral dan etika. Serta karyawan juga dapat dipercaya karena senantiasa memenuhi janji dan komitmennya.

Persepsi karyawan pada nilai Adaptif merupakan skor terendah terhadap budaya organisasi lainnya yaitu sebesar 4,46. Adaptif memiliki definisi terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan (BUMN RI 2020). Hasil dari analisis deskriptif menunjukkan skor yang paling tinggi dari nilai adaptif adalah indikator karyawan yang mengikuti perkembangan teknologi dengan skor 4,53. Adaptasi diperlukan bagi karyawan dalam mempelajari perubahan terhadap teknologi karena perkembangan teknologi dapat mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan berlaku proaktif menjadi indikator dengan skor 4,35 merupakan yang paling kecil di antara indikator lainnya pada nilai adaptif. Meskipun begitu, penilaian dari karyawan terhadap indikator ini masih pada keterangan selalu.



Gambar 4 Perhitungan akhir Loading Factor



Tabel 5 Nilai AVE

Variabel Laten	AVE	Keterangan
Budaya Organisasi	0,567	Valid
Keterlibatan Karyawan	0,871	Valid

Persepsi Karyawan Terhadap Keterlibatan Karyawan

Persepsi karyawan Kantor Pusat PT PLN terhadap keterlibatan karyawan dapat dilihat pada Tabel 4. Hasil analisis deskriptif persepsi karyawan terhadap keterlibatan karyawan. Implementasi keterlibatan karyawan pada karyawan PT PLN sudah tergolong baik. Dengan penilaian 4,88 dan keterangan penilaian sering, yang mana menjadi keterangan tertinggi kedua setelah selalu. Keterlibatan karyawan dengan nilai *dedication* menjadi nilai yang paling tinggi di antara tiga nilai yang lainnya dengan skor 5,04. Indikator pada nilai *dedication* yang paling tinggi adalah karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan tujuan dengan skor 5,13. Keterangan penilaian dari indikator tersebut adalah sering. Pekerjaan yang menginspirasi karyawan mendapatkan skor paling rendah di antara indikator lain pada nilai *dedication*, dengan skor 4,93 dan keterangan penilaian sering.

Karyawan yang penuh konsentrasi dan sulit memikirkan hal di luar pekerjaan merupakan ciri-ciri dari *absorption*. Persepsi karyawan terhadap nilai *Absorption* mendapatkan skor penilaian paling rendah yaitu 4,67 dengan keterangan penilaian sering. Indikator *absorption* dengan penilaian tertinggi adalah waktu berjalan cepat saat bekerja, yaitu 5,13 dengan keterangan penilaian sering. Karyawan merasa sulit terlepas dari pekerjaan menjadi indikator dengan penilaian paling rendah sebesar 4,38. Hal ini dikarenakan karyawan PT PLN mayoritas adalah Generasi Y yang memiliki sifat menginginkan waktu pribadi dan memberikan rentang perhatian yang pendek (Kapoor dan Solomon 2011).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan

Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan di analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Metode SEM-PLS terdapat dua pengukuran, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Menurut Alesani dan Hathorn (2012) *outer model* dievaluasi dengan menguji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Diperlukan setiap item memiliki *loading factor* di atas 0,70 dan ketika *Average Variance Extracted* (AVE) adalah 0,50 atau lebih tinggi dalam uji *convergent validity* (Hair et al. 2014). Jika belum memenuhi syarat tersebut maka diperlukan *dropping* item pada nilai yang paling rendah.

Hasil kalkulasi pertama didapatkan bahwa indikator LY2 tidak memenuhi syarat yaitu nilai *loading factor* di bawah 0,7, sehingga dilakukan *dropping*. Pada kalkulasi kedua, total indikator semula dalam penelitian ini sebanyak 20 indikator dan semua indikator telah memiliki nilai *loading factor* diatas 0.7. Hasil *outer model* akhir dapat dilihat pada Gambar 4.

Setelah dilakukan perhitungan ulang, semua item sudah memenuhi syarat yaitu memiliki nilai *loading factor* diatas 0,7 dan setiap indikator berpengaruh terhadap variabel latennya masing-masing. Pada variabel laten budaya organisasi, indikator terbuka untuk bekerja sama (KL2) merupakan indikator yang memiliki nilai *loading factor* paling besar dan dianggap sebagai indikator yang paling berpengaruh dengan nilai 0,816. Indikator *vigor* (VI) menjadi indikator yang paling merepresentasikan pada variabel laten keterlibatan karyawan dengan nilai 0,950.

Tabel 6 Nilai Cronbach's Alpha

Variabel Laten	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,952	0,957
Keterlibatan Karyawan	0,926	0,953

Tabel 7 Nilai *R-Square*

Variabel Laten	<i>R-square</i>
Keterlibatan Karyawan	0,530

Menurut Hair *et al.* (2014) selain melihat *outer loading*, evaluasi *Average Variance Extracted* (AVE) juga diperlukan untuk mendukung penilaian *convergent validity*. Semua variabel laten dapat dikatakan baik jika memiliki nilai AVE >0,5. Hasil nilai AVE disajikan pada Tabel 5. Berdasarkan pada Tabel 4, dapat dilihat bahwa AVE pada setiap variabel model penelitian memiliki nilai lebih dari 0,5. Selanjutnya dilakukan evaluasi *reliability* dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dapat dilihat pada Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 6, *cronbach's alpha* dan *composite reliability* penelitian ini memiliki nilai diatas 0,70. Berdasarkan perhitungan *outer model* dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Hal ini berarti ketika dilakukan pengukuran kembali kepada responden yang berbeda, hasilnya akan tetap konsisten. Nilai *convergent validity* yang baik menunjukkan bahwa pengukur penelitian ini sudah memiliki tingkat korelasi yang tinggi. Selain itu penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik, hal ini berarti indikator reflektif penelitian ini merupakan pengukur yang baik bagi konstruksinya.

Selanjutnya dilakukan evaluasi *inner model*. Menurut Hair *et al.* (2014) nilai *R-square* adalah nilai akurasi prediksi suatu model. Tabel 7 disajikan hasil dari nilai *R-square* model penelitian ini. Nilai *R-square* model penelitian bernilai 0,530, sehingga dapat dikatakan bahwa 53 persen keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh indikator dari variabel laten budaya organisasi. 47 persen lainnya dijelaskan oleh variabel diluar penelitian. Selanjutnya dilakukan analisis *bootstrapping* untuk melihat *path coefficient* dan T-statistik. Hasil *bootstrapping* dapat dilihat pada Gambar 5.

*Bootstrapping* dilakukan untuk evaluasi signifikansi t-statistik yang menggambarkan besarnya pengaruh antar variabel, dengan cara membandingkan t-hitung dengan t-tabel pada *path coefficient*. Variabel akan berpengaruh signifikan jika nilai t lebih dari 1,96. Arah pengaruh variabel dapat dilihat pada *original sample*, jika bernilai lebih dari 0 maka pengaruhnya positif dan jika kurang dari 0 maka pengaruhnya negatif. Hasil *path coefficient* disajikan pada Tabel 8.

Hasil pengujian *bootstrapping* menunjukkan bahwa arah pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan adalah positif karena *original sample* memiliki nilai diatas 0 yaitu 0,728. Kekuatan pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan pada penelitian ini dianggap signifikan karena nilai t-statistik dari hasil *bootstrapping* bernilai lebih besar dari 1,96 yaitu 18,982. Hal ini sesuai dengan hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan di Kantor Pusat PT PLN, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima pada hipotesis penelitian ini. Berdasarkan analisis *inner model* pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan adalah sebesar 53%. Selain itu nilai *path coefficient* menunjukkan arah pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan adalah positif dan berpengaruh signifikan.

Tabel 8 Nilai *Path Coefficient*

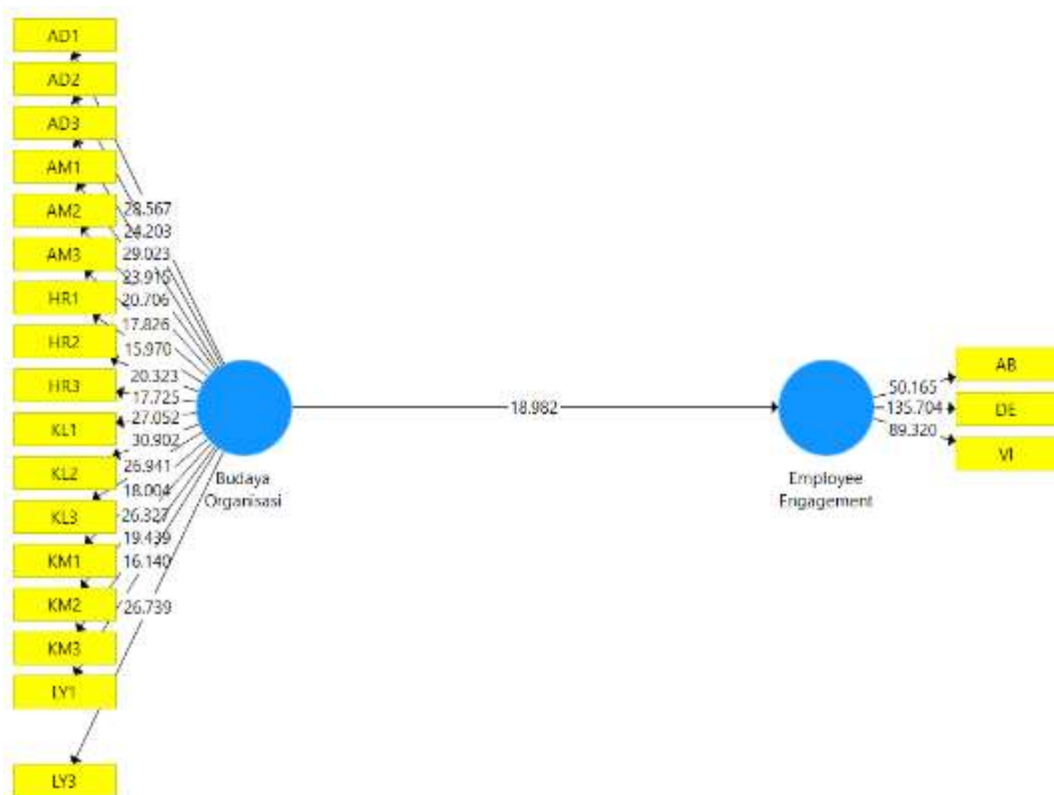
Variabel Laten	Original Sampel	T-statistic	Keterangan
Budaya Organisasi > Keterlibatan Karyawan	0,728	18,982	Positif & signifikan

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, dengan kekuatan pengaruh sebesar 53% dengan arah positif. Hal ini berarti, semakin tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan, akan meningkatkan keterlibatan karyawan di Kantor Pusat PT PLN. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Sihombing (2019) dan juga (Akbar 2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini berkaitan dengan kondisi lapangan pada objek penelitian yang memang menerapkan budaya organisasi dengan baik sehingga keterlibatan karyawan pada objek juga tergolong baik. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini menjadikan Generasi Y sebagai responden. Keterlibatan karyawan yang baik dapat menurunkan tingkat turnover, yang juga dapat diartikan bahwa karyawan dengan loyalitas yang tinggi memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang baik juga. Generasi Y memiliki tingkat loyalitas yang kurang baik jika dibandingkan generasi sebelumnya, namun pada penelitian ini ditemukan bahwa tingkat keterlibatan karyawan termasuk kategori baik.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan Generasi Y Kantor Pusat PT PLN dengan kekuatan pengaruh sebesar 53%, sedangkan 47% lainnya dipengaruhi variabel lain. Beberapa penelitian terdahulu mengatakan bahwa variabel selain budaya organisasi yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *senior leadership* (Sihombing 2019), *reward and recognition*, *employee value proposition*, *training and development*, dan juga komunikasi organisasi (Shehri et al. 2017). Implikasi manajerial pada penelitian ini dirumuskan berdasarkan budaya organisasi PT PLN, serta temuan dari penelitian terdahulu. Implikasi manajerial dapat dilihat pada Gambar 6.

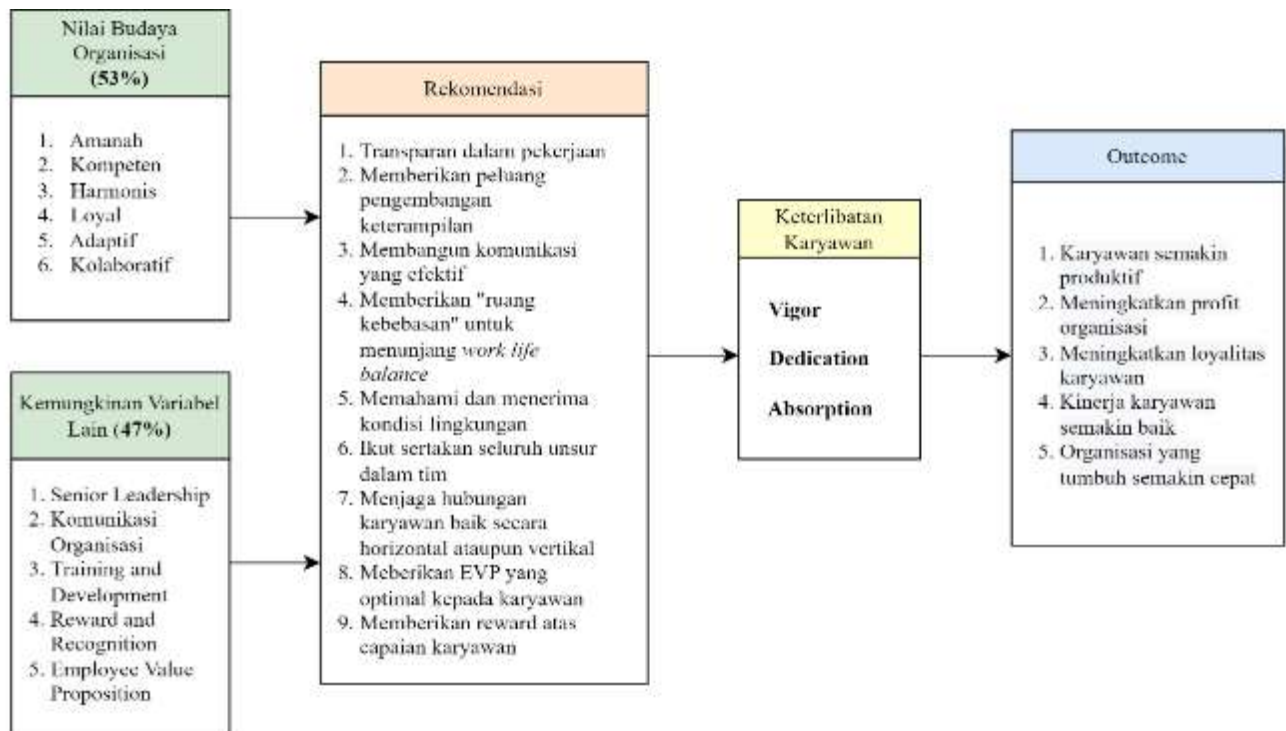


Gambar 5 Hasil Bootstrapping

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan Generasi Y Kantor Pusat PT PLN adalah dengan meningkatkan setiap nilai budaya organisasi, yaitu amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan juga kolaboratif, serta memperhatikan variabel lain seperti *senior leadership*, komunikasi organisasi, *training and development*, *reward and recognition*, dan juga *employee value proposition*. Korelasi antara budaya dan variabel lain tersebut dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Beberapa diantaranya yaitu dengan lebih transparan dalam pekerjaan, memberikan peluang pengembangan keterampilan, berupaya membangun komunikasi yang efektif, selanjutnya yaitu memberikan ruang kebebasan untuk menunjang *work life balance*.

Hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan adalah dengan memahami dan menerima kondisi lingkungan, mengikut sertakan seluruh unsur dalam tim. Upaya selanjutnya adalah dengan menjaga hubungan karyawan baik secara horizontal ataupun vertikal, memberikan *reward* atas capaian yang diraih oleh karyawan. memberikan *employee value proposition* yang optimal kepada karyawan (Aon Hewitt 2013).

Harapan setelah dilakukan upaya yang telah disebutkan adalah dapat membuat karyawan semakin produktif, dapat meningkatkan profit organisasi dapat meningkatkan tingkat loyalitas karyawan, kinerja karyawan yang semakin baik, serta organisasi dapat tumbuh semakin cepat. Hal tersebut merupakan keuntungan yang didapatkan ketika suatu organisasi memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang baik (Robbins dan Judge 2012).



Gambar 6 Implikasi Manajerial

## KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis pada penelitian mengenai Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan Generasi Y Kantor Pusat PT PLN diperoleh simpulan antara lain adalah karyawan Generasi Y Kantor Pusat PT PLN sudah menerapkan dengan sangat baik nilai-nilai budaya organisasi yang telah diarahkan oleh Kementerian BUMN yaitu amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif. Nilai budaya yang paling kuat adalah nilai amanah yaitu karyawan memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Keterlibatan karyawan Generasi Y Kantor Pusat PT PLN sudah tergolong baik. Nilai keterlibatan karyawan yang paling kuat adalah nilai *dedication*. *Dedication* memiliki makna dedikasi atau keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya dengan karakteristik adanya perasaan antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan terhadap pekerjaan. Budaya organisasi (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan (Vigor, Dedication, dan Absorption). Saran untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penambahan variabel laten lain, seperti variabel mengenai kinerja karyawan atau *turnover intention*. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang berbeda, yaitu metode kualitatif

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan PT. Primatexco Indonesia Di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1), 10–18.
- Alesani, D., Hathorn, M. (2012). *Human Resources Management*. Hershey: Business Science Reference.
- Aon Hewitt. 2013. 2013 Trends in Global Employee Engagement. *Aon Hewitt Consult Performance, Reward Talent*. 13(3):1–32.
- Menteri BUMN Republik Indonesia. (2020). Surat Edaran Nomor : Se-7/MBU/Q7/2020 Tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. Jakarta.
- Chastain, G. (2018). Millennial Turnover, Job-Fit, and Work Engagement During the Early Stages of Employment. *ProQuest Diss Theses*, September:150.
- Rizaty, M. A. (2023). Konsumsi Listrik per Kapita Indonesia. <https://dataindonesia.id/sektor-riil/detail/konsumsi-listrik-per-kapita-indonesia-tumbuh-312-pada-2021>.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. and G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hernaus, T., & Pološk, V, N. (2014). Work Design for Different Generational Cohorts. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2014-0104>
- Jahya, A., Azlin, S. N. I., Othman, R., & Romaiha, N. R. (2020). Turnover Intention among Gen-Y: The Role of Training and Development, Compensation and Organizational Culture. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10. 10.6007/IJARBS/v10-i10/7975.
- Kapoor, C. and Solomon, N. (2011). Understanding And Managing Generational Differences In The Workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>.
- Perusahaan Listrik Negara. (2020). Power Beyond Generations 2020 Annual Report PLN.
- Qoesatieq, M. (2019). Comparative Analysis Of Employee Engagement In Employees Generation X , Y , And Z. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syari'ah*, 11(2), 285–299. doi:10.24235/amwal.v11i2.4873.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior (15th Edition) Ed ke-15th*. New Jersey: Pearson Education.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The Measurement Of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4):701–716. doi:10.1177/0013164405282471.

- Shehri, M. Al, Mclaughlin, P., Al-ashaab A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement in Saudi Banks. *Publishing Journal of Human Resources Management Research.*, 1-23.
- Sihombing, R. (2019). The Influence Of Work Values And Organizational Culture On Millenial Generation Employee Engagement. *Journal Management Leadership*, 2(2), 31-46.
- Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M.C., Tawas, H.N. 2017. *Perilaku Organisasi, Volume ke-1*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.
- Widayati C, Yunia Y. 2016. Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Manajemen*, 20(03), 387-401. doi:10.24912/jm.v20i3.14.