

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Dalam penelitian ini, responden yang akan diteliti adalah keseluruhan karyawan Divisi Human Capital & General Affairs PT. Karoseri. Penyajian karakteristik responden dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai profil responden yang mencakup jenis kelamin, usia dan masa kerja di PT. Karoseri.

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Analisis demografi pertama dilakukan terhadap data jenis kelamin responden. Hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Tabel Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frek	%
Pria	19	54.3
Wanita	16	45.7
Total	35	100.0

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jenis kelamin pria sebanyak 19 orang (54,30%), sedangkan jenis kelamin wanita sebanyak 16 orang (45,70%). Data tersebut menunjukkan bahwa responden divisi HC & GA PT. Karoseri dengan jenis kelamin pria lebih banyak jumlahnya dibandingkan dengan karyawan wanita.

4.1.2 Usia Responden

Analisis demografi yang kedua dilakukan terhadap data usia responden. Hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Tabel Deskripsi Usia Responden

Generasi	Usia (tahun)	Frek	%
X	40 – 55	15	42.9
Y	25 – 39	20	57.1
Total		35	100.0

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa Generasi Y mendominasi pada divisi HC & GA PT. Karoseri. Generasi Y lahir pada rentang tahun 1981 – 1996. Jumlah generasi Y divisi HC & GA berjumlah 20 karyawan. Generasi X yang lahir pada rentang tahun 1965 – 1980 berjumlah 15 karyawan.

4.1.3 Masa Kerja Responden

Analisis demografi ketiga dilakukan terhadap data masa kerja responden. Hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3 Tabel Deskripsi Masa Kerja Responden

Lama Bekerja	Frek	%
0 tahun - 10 tahun	27	77.1
11 tahun - 20 tahun	4	11.4
>20 tahun	4	11.4
Total	35	100.0

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa masa kerja 0 – 10 tahun menjadi masa kerja yang paling banyak yaitu sebesar 77.1% sedangkan masa kerja lebih dari 10 tahun hanya berjumlah 8 responden.

4.1.4 Pendidikan Responden

Analisis demografi terakhir dilakukan terhadap data pendidikan responden. Hasil analisisnya disajikan dalam Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Tabel Deskripsi Pendidikan Responden

Pendidikan	Frek	%
SMA sederajat	13	37.1
D3	3	8.6
S1	16	45.7
S2	3	8.57
Total	35	100.0

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa 45.7% responden dengan tingkat pendidikan S1 dan 8.57% dengan tingkat pendidikan S2. Hal ini juga dapat disebabkan oleh karena adanya peraturan terbaru mengenai persyaratan pendidikan minimal karyawan divisi HC & GA adalah S1.

4.2 Hasil Analisis Deskriptif Kuantitatif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan *mean* untuk memperoleh gambaran atas jawaban responden terhadap variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penilaian dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan nilai 1 untuk skor terendah dan nilai 5 untuk skor tertinggi.

Pembagian kategori untuk nilai *Mean* sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = sangat rendah

1,81 – 2,61 = rendah

2,62 – 3,42 = sedang

3,42 – 4,23 = tinggi

4,24 – 5,00 = sangat tinggi

Hasil perhitungan *mean* pada setiap variabel penelitian akan dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

4.2.1 Tanggapan Responden Tentang *Employee Engagement* Generasi X

Employee Engagement merupakan keterlibatan seorang karyawan secara psikologis dengan pekerjaannya secara langsung. *Employee Engagement* merupakan bentuk dari ungkapan emosi dan komitmen seorang karyawan atau kelompok untuk membangun dan mempertahankan performa bisnis yang kuat (Macey & Schneider, 2008). Ada 17 item pernyataan untuk mengukur tanggapan responden mengenai *employee engagement*. Responden Generasi X lahir pada rentang tahun 1965 – 1980. Hasil persepsi responden Generasi X mengenai *employee engagement* disajikan dalam tabel 4.5.

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Tentang *Employee Engagement* Generasi X

NO	Employee Engagement	Tanggapan Responden					Total	Rata-rata	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)			
VIGOR									
1	Saya merasa sangat berenergi saat melakukan pekerjaan saya	0	0	3	12	0	57	3.80	Tinggi
2	Saya merasa kuat dan bersemangat saat bekerja	0	0	4	10	1	57	3.80	Tinggi
3	Saat bangun pagi, saya merasa bersemangat untuk bekerja	0	0	6	7	2	56	3.73	Tinggi
4	Saya tahan bekerja dalam jangka waktu yang sangat lama	0	3	8	4	0	46	3.07	Sedang
5	Saya ulet dalam menyelesaikan masalah di pekerjaan saya	0	0	9	6	0	51	3.40	Sedang
6	Saya terus berusaha mengerjakan pekerjaan saya walaupun menghadapi kesulitan	0	0	1	12	2	61	4.07	Tinggi
Rata-rata VIGOR								3.64	Tinggi
DEDICATION									
7	Menurut saya, pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti	0	0	4	10	1	57	3.80	Tinggi
8	Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya	0	0	5	9	1	56	3.73	Tinggi
9	Pekerjaan saya memberikan inspirasi bagi saya	0	0	4	8	3	59	3.93	Tinggi
10	Saya bangga terhadap pekerjaan saya	0	0	8	7	0	52	3.47	Tinggi
11	Bagi saya, pekerjaan saya menantang	0	1	7	7	0	51	3.40	Sedang
Rata-rata DEDICATION								3.67	Tinggi
ABSORPTION									
12	Waktu terasa berlalu dengan cepat saat saya bekerja	0	0	3	11	1	58	3.87	Sedang
13	Saat saya bekerja saya lupa akan hal-hal lain	0	3	11	1	0	43	2.87	Sedang

NO	Employee Engagement	Tanggapan Responden					Total	Rata-rata	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)			
14	Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens	0	0	3	11	1	58	3.87	Tinggi
15	Saya hanyut dalam pekerjaan hingga lupa waktu	0	6	4	5	0	44	2.93	Sedang
16	Saya terlalu asyik dengan pekerjaan saya	0	2	8	5	0	48	3.2	Sedang
17	Saya sulit untuk bersikap cuek terhadap pekerjaan saya	1	1	5	8	0	50	3.33	Sedang
Rata-rata ABSORPTION								3.34	Sedang
Rata - rata Employee Engagement Gen. X								3.55	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan hasil tabel 4.5 dapat diketahui bahwa hasil perhitungan *mean* untuk variabel *Employee Engagement* Generasi X sebesar 3,55 maka hal ini menunjukkan tingkat *employee engagement* Generasi X dalam kategori tinggi (*engaged*). Dari tujuhbelas pernyataan, pernyataan keenam (Saya terus berusaha mengerjakan pekerjaan saya walaupun menghadapi kesulitan) memiliki nilai *mean* tertinggi yaitu sebesar 4,07, sedangkan pernyataan ke tigabelas (Saat saya bekerja saya lupa akan hal-hal lain) memiliki nilai *mean* terendah yaitu sebesar 2,87. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden Generasi X telah merasa terikat dengan perusahaan karena responden merasa berenergi, kuat dan semangat ketika bekerja. Para karyawan akan terus berusaha mengerjakan pekerjaan walaupun menghadapi kesulitan. Bagi responden, pekerjaan yang dilakukan sangat berarti dan merasa antusias terhadap pekerjaannya. Para karyawan juga merasa bangga terhadap pekerjaannya.

Vigor Generasi X berada pada kategori tinggi. *Vigor* menunjukkan energi dan ketahanan mental saat bekerja. Hal ini menggambarkan bahwa Generasi X memiliki energi yang besar ketika mengerjakan pekerjaan. Generasi X juga bersungguh – sungguh dalam bekerja dan memiliki mental yang kuat dalam bekerja sehingga tidak mudah menyerah ketika menemui kesulitan dalam bekerja. Tingkat *vigor* yang tinggi juga menunjukkan kerelaan karyawan Generasi X yang besar untuk menyelesaikan tugas yang diberikan pada setiap pekerjaannya. Generasi X juga bersedia memberikan usaha dengan maksimal dan tekun dalam bekerja.

Dedication Generasi X berada pada kategori tinggi. *Dedication* menunjukkan dedikasi atau pengabdian yang ditandai dengan antusiasme, perasaan bangga dan bersedia melakukan pekerjaan menantang. Hal ini menggambarkan bahwa Generasi X memiliki antusiasme yang tinggi dalam bekerja. Bagi Generasi X pekerjaan yang responden kerjakan saat ini sangat berarti. Tingkat *dedication* Generasi X yang tinggi menunjukkan bahwa pekerjaan ini memberikan inspirasi dan Generasi X juga merasa bangga dengan pekerjaan yang dijalani serta bersedia melakukan pekerjaan yang menantang.

Absorption Generasi X berada pada kategori sedang. *Absorption* menggambarkan konsentrasi, keseriusan dalam bekerja dan perasaan senang saat melaksanakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X sudah cukup berkonsentrasi dan cukup serius dalam bekerja. Generasi X merasa senang ketika harus bekerja dengan intens. Generasi X merasa waktu terasa cepat berlalu dengan cepat ketika bekerja.

4.2.2 Tanggapan Responden Tentang *Employee Engagement* Generasi Y

Responden Generasi Y atau yang sering disebut dengan Generasi Milenial lahir pada rentang tahun 1981 – 1996. Hasil persepsi responden Generasi X mengenai *employee engagement* disajikan dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Tentang *Employee Engagement* Generasi Y

NO	Employee Engagement	Tanggapan Responden					Total	Rata-rata	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)			
VIGOR									
1	Saya merasa sangat berenergi saat melakukan pekerjaan saya	0	0	4	14	2	78	3.90	Tinggi
2	Saya merasa kuat dan bersemangat saat bekerja	0	0	5	13	2	77	3.85	Tinggi
3	Saat bangun pagi, saya merasa bersemangat untuk bekerja	1	0	9	9	1	69	3.45	Tinggi
4	Saya tahan bekerja dalam jangka waktu yang sangat lama	0	5	7	8	0	63	3.15	Sedang
5	Saya ulet dalam menyelesaikan masalah di pekerjaan saya	0	1	5	13	1	74	3.70	Tinggi
6	Saya terus berusaha mengerjakan pekerjaan saya walaupun menghadapi kesulitan	0	0	2	16	2	80	4.00	Tinggi
Rata-rata VIGOR								3.68	Tinggi
DEDICATION									
7	Menurut saya, pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti	0	0	1	15	4	83	4.15	Tinggi
8	Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya	0	0	4	14	2	78	3.90	Tinggi
9	Pekerjaan saya memberikan inspirasi bagi saya	1	0	5	13	1	73	3.65	Tinggi
10	Saya bangga terhadap pekerjaan saya	0	1	3	15	1	76	3.80	Tinggi
11	Bagi saya, pekerjaan saya menantang	1	1	3	13	2	74	3.70	Tinggi

Rata-rata DEDICATION								3.84	Tinggi
NO	Employee Engagement	Tanggapan Responden					Total	Rata-rata	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)			
ABSORPTION									
12	Waktu terasa berlalu dengan cepat saat saya bekerja	0	0	5	13	2	77	3.85	Tinggi
13	Saat saya bekerja saya lupa akan hal-hal lain	3	8	4	5	0	51	2.55	Lemah
14	Saya merasa senang ketika saya bekerja secara intens	0	1	5	13	1	74	3.7	Tinggi
15	Saya hanyut dalam pekerjaan hingga lupa waktu	1	11	3	3	2	54	2.7	Sedang
16	Saya terlalu asyik dengan pekerjaan saya	0	7	8	4	1	59	2.95	Sedang
17	Saya sulit untuk bersikap cuek terhadap pekerjaan saya	1	1	5	11	2	72	3.6	Tinggi
Rata-rata ABSORPTION								3.23	Sedang
Rata - rata Employee Engagement Gen. Y								3.56	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.6 terlihat bahwa hasil perhitungan *mean* untuk variabel *Employee Engagement* Generasi Y sebesar 3,56 maka hal ini menunjukkan tingkat *Employee Engagement* Generasi X dalam kategori tinggi (*engaged*). Dari tujuhbelas pernyataan, pernyataan ketujuh (Menurut saya, pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti) memiliki *mean* tertinggi yaitu sebesar 4,1, sedangkan pernyataan ketigabelas (Saat saya bekerja saya lupa akan hal-hal lain) memiliki nilai *mean* terendah yaitu sebesar 2,55. Hal ini menunjukkan bahwa para responden Generasi Y sebagian besar sudah terikat (*engaged*) dengan perusahaan karena pekerjaan yang dijalani saat ini memiliki arti yang penting bagi para Generasi Y.

Vigor Generasi Y berada pada kategori tinggi. *Vigor* menunjukkan energi dan ketahanan mental saat bekerja. Hal ini menggambarkan bahwa Generasi Y sangat berenergi, kuat dan bersemangat saat melakukan pekerjaan. Tingkat *vigor* Generasi Y yang tinggi juga menunjukkan kemauan yang kuat serta menunjukkan kesungguhan Generasi Y dalam bekerja. Ketika menghadapi kesulitan Generasi Y memiliki mental yang kuat dan gigih. Generasi Y juga dapat menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas dengan tepat waktu.

Dedication Generasi Y berada pada kategori tinggi. *Dedication* menunjukkan dedikasi atau pengabdian yang ditandai dengan antusiasme, perasaan bangga dan bersedia melakukan pekerjaan menantang. Hal ini menggambarkan bahwa Generasi Y memiliki rasa antusiasme yang tinggi dalam bekerja. Generasi Y menganggap pekerjaan yang dilakukan sangat penting. Bagi responden, pekerjaan yang dilakukan memberikan inspirasi sehingga memunculkan perasaan bangga dalam diri Generasi Y terhadap pekerjaannya. Generasi Y juga merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini menantang dan akan melakukan yang terbaik dalam bekerja.

Absorption Generasi Y berada pada kategori sedang. *Absorption* menggambarkan konsentrasi, keseriusan dalam bekerja dan perasaan senang saat melaksanakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Y sudah cukup berkonsentrasi, cukup serius dalam bekerja dan cukup menikmati pekerjaannya. Generasi Y merasa waktu cepat berlalu dengan cepat saat sedang bekerja. Responden juga merasa sulit untuk bersikap acuh terhadap pekerjaannya. Namun pada pertanyaan ke tigabelas (Saat saya bekerja saya lupa akan hal – hal lain)

memiliki nilai *mean* yang rendah yaitu 2.55. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat Generasi Y bekerja responden juga memikirkan hal – hal lain.

4.2.3 Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja Generasi X

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang ditunjukkan dalam sikap karyawan tersebut. Ada 20 item pernyataan untuk mengukur tanggapan responden mengenai kepuasan kerja. Item pernyataan dikembangkan dari teori Luthans mengenai lima dimensi kepuasan kerja. Responden Generasi X lahir pada rentang tahun 1965 – 1980. Hasil persepsi responden Generasi X mengenai kepuasan kerja disajikan dalam tabel 4.7.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja Generasi X

NO	Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Rata-rata	Kategori
		STP (1)	TP (2)	N (3)	P (4)	SP (5)			
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri									
1	Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini	0	2	6	7	0	50	3.33	Sedang
2	Saya selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya	0	0	7	8	0	53	3.53	Tinggi
3	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini	0	0	9	6	0	51	3.4	Sedang
4	Saya sudah merasa puas dengan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan	0	1	10	4	0	48	3.2	Sedang
Rata - rata Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri								3.37	sedang
Kepuasan terhadap gaji									
5	Gaji saya sudah sesuai dengan standar gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja	0	5	8	2	0	42	2.8	Sedang

NO	Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Rata-rata	Kategori
		STP (1)	TP (2)	N (3)	P (4)	SP (5)			
Kepuasan terhadap gaji									
6	Gaji yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban	0	7	6	2	0	40	2.67	Sedang
7	Sebagai karyawan di perusahaan ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan	1	6	7	1	0	38	2.53	Rendah
8	Saya sudah merasa puas dengan penghasilan yang diberikan oleh pihak perusahaan	0	5	8	2	0	42	2.8	Sedang
Rata-rata Kepuasan terhadap gaji								2.7	sedang
Kepuasan terhadap sikap atasan									
9	Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah - masalah pekerjaan	0	0	7	8	0	53	3.53	Tinggi
10	Atasan memberikan masukan - masukan apabila saya mendapat kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan	0	2	5	8	0	51	3.4	Sedang
11	Adanya umpan balik dari atasan terhadap pekerjaan yang saya kerjakan	0	1	7	7	0	51	3.4	Sedang
12	Atasan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan	0	3	10	2	0	44	2.93	Sedang
Rata-rata Kepuasan terhadap sikap atasan								3.32	sedang

NO	Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Rata-rata	Kategori
		STP (1)	TP (2)	N (3)	P (4)	SP (5)			
Kepuasan Terhadap rekan kerja									
13	Bilamana dibutuhkan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	0	1	1	13	0	57	3.8	Tinggi
14	Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan	0	1	5	8	1	54	3.6	Tinggi
15	Kebutuhan sosial saya untuk berinteraksi dengan rekan kerja di kantor terpenuhi	0	2	3	10	0	53	3.53	Tinggi
16	Suasana kekeluargaan dalam bekerja terbina dengan baik	0	1	3	10	1	56	3.73	Tinggi
Rata-rata Kepuasan Terhadap rekan kerja								3.67	tinggi
Kepuasan terhadap promosi									
17	Semua karyawan di perusahaan ini diberikan kesempatan yang sama untuk promosi	0	2	8	5	0	48	3.2	Sedang
18	Kebijakan promosi (kenaikan pangkat, atau jabatan) di perusahaan ini sudah sesuai	0	2	9	4	0	47	3.13	Sedang
19	Proses kenaikan jabatan di perusahaan terbuka bagi siapa saja yang memiliki potensi	0	3	5	7	0	49	3.27	Sedang
20	Promosi karyawan di perusahaan ini dilakukan secara objektif	0	2	6	7	0	50	3.33	Sedang
Rata-rata Kepuasan terhadap promosi								3.23	sedang
Rata - rata Keseluruhan Kepuasan Kerja Gen. X								3.26	Sedang

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hasil perhitungan *mean* untuk variabel Kepuasan Kerja Generasi X adalah sebesar 3,26 maka hal ini menunjukkan tingkat kepuasan kerja Generasi X dalam kategori sedang. Kepuasan kerja menurut teori Luthans terdiri dari lima dimensi kepuasan kerja, yaitu: kepuasan

kerja terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan kerja terhadap gaji, kepuasan kerja terhadap sikap atasan, kepuasan kerja terhadap rekan kerja dan kepuasan kerja terhadap promosi.

Kepuasan Generasi X terhadap pekerjaan itu sendiri berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X merasa cukup puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini. Generasi X juga merasa cukup puas dengan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan. Menurut Generasi X, responden selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan.

Kepuasan Generasi X terhadap gaji berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X merasa cukup puas dengan gaji yang diterima. Namun pada pernyataan ketujuh (sebagai karyawan di perusahaan ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan) memiliki nilai *mean* terendah yaitu sebesar 2,53. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X merasa bahwa prestasi kerja yang ditunjukkan belum cukup sebanding dengan pendapatan yang responden terima.

Kepuasan Generasi X terhadap sikap atasan berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X merasa cukup puas dengan sikap atasan. Generasi X merasa cukup puas dengan masukan – masukan dan umpan balik dari atasan. Responden juga merasa cukup puas dengan penghargaan yang diberikan atasan ketika karyawan berhasil menyelesaikan tugas pekerjaan. Pada pernyataan kesembilan (Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah – masalah pekerjaan) memiliki nilai *mean* tertinggi yaitu sebesar 3.53. Hal ini menunjukkan bahwa menurut Generasi X

komunikasi atasan dan bawahan sudah terjalin dengan sangat baik sehingga setiap ada permasalahan dapat diselesaikan dengan baik.

Kepuasan Generasi X terhadap rekan kerja berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X merasa puas dengan rekan kerja. Menurut Generasi X, rekan kerja selalu siap sedia memberikan bantuan ketika dibutuhkan. Rekan kerja juga selalu memberikan nasehat dan dukungan ketika Generasi X tengah menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Kebutuhan sosial Generasi X juga sudah terpenuhi dengan baik. Bagi Generasi X suasana kekeluargaan dalam bekerja sudah terbina dengan baik.

Kepuasan Generasi X terhadap promosi berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X merasa cukup puas dengan promosi pekerjaan. Generasi X merasa cukup puas dengan kebijakan promosi di perusahaan ini. Responden juga cukup puas dengan proses kenaikan jabatan yang terbuka bagi siapa saja yang memiliki potensi dan prosesnya dilakukan secara objektif.

4.2.4 Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja Generasi Y

Responden Generasi Y atau yang sering disebut dengan Generasi Milenial lahir pada rentang tahun 1981 – 1996. Hasil persepsi responden Generasi Y mengenai kepuasan kerja disajikan dalam tabel 4.8.

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja Generasi Y

NO	Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Rata-rata	Kategori
		STP (1)	TP (2)	N (3)	P (4)	SP (5)			
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri									
1	Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini	0	5	5	9	1	66	3.3	Sedang
2	Saya selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya	0	4	6	8	2	68	3.4	Sedang
3	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini	0	2	3	15	0	73	3.65	Tinggi
4	Saya sudah merasa puas dengan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan	0	5	5	10	0	65	3.25	Sedang
Rata - rata Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri								3.40	Sedang
Kepuasan terhadap gaji									
5	Gaji saya sudah sesuai dengan standar gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja	1	10	9	0	0	48	2.4	Rendah
6	Gaji yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban	1	11	5	3	0	50	2.5	Rendah
7	Sebagai karyawan di perusahaan ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan	0	10	9	1	0	51	2.55	Rendah
8	Saya sudah merasa puas dengan penghasilan yang diberikan oleh pihak perusahaan	0	12	6	2	0	50	2.5	Rendah
Rata- rata Kepuasan terhadap gaji								2.49	Rendah
Kepuasan terhadap sikap atasan									
9	Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah - masalah pekerjaan	0	3	3	11	3	74	3.7	Tinggi

NO	Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Rata-rata	Kategori
		STP (1)	TP (2)	N (3)	P (4)	SP (5)			
10	Atasan memberikan masukan - masukan apabila saya mendapat kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan	0	1	3	15	1	76	3.8	Tinggi
11	Adanya umpan balik dari atasan terhadap pekerjaan yang saya kerjakan	0	1	5	14	0	73	3.65	Tinggi
12	Atasan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan	0	0	7	13	0	73	3.65	Tinggi
Rata-rata Kepuasan terhadap sikap atasan								3.70	Tinggi
Kepuasan terhadap rekan kerja									
13	Bilamana dibutuhkan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	0	2	2	16	0	74	3.7	Tinggi
14	Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan	0	0	1	19	0	79	3.95	Tinggi
15	Kebutuhan sosial saya untuk berinteraksi dengan rekan kerja di kantor terpenuhi	0	0	4	15	1	77	3.85	Tinggi
16	Suasana kekeluargaan dalam bekerja terbina dengan baik	0	0	3	14	3	80	4	Tinggi
Rata-rata Kepuasan Terhadap rekan kerja								3.88	Tinggi
Kepuasan terhadap promosi									
17	Semua karyawan di perusahaan ini diberikan kesempatan yang sama untuk promosi	1	4	6	9	0	63	3.15	Sedang
18	Kebijakan promosi (kenaikan pangkat, atau jabatan) di perusahaan ini sudah sesuai	2	2	7	9	0	63	3.15	Sedang

NO	Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Rata-rata	Kategori
		STP (1)	TP (2)	N (3)	P (4)	SP (5)			
19	Proses kenaikan jabatan di perusahaan terbuka bagi siapa saja yang memiliki potensi	3	0	8	9	0	63	3.15	Sedang
20	Promosi karyawan di perusahaan ini dilakukan secara objektif	1	1	10	8	0	65	3.25	Sedang
Rata-rata Kepuasan terhadap promosi								3.18	sedang
Kepuasan Kerja Gen. Y								3.33	Sedang

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa hasil perhitungan *mean* untuk variabel Kepuasan Kerja Generasi Y adalah sebesar 3,33 maka hal ini menunjukkan tingkat kepuasan kerja Generasi X dalam kategori sedang. Kepuasan kerja menurut teori Luthans terdiri dari lima dimensi kepuasan kerja, yaitu: kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan kerja terhadap gaji, kepuasan kerja terhadap sikap atasan, kepuasan kerja terhadap rekan kerja dan kepuasan kerja terhadap promosi.

Kepuasan Generasi Y terhadap pekerjaan itu sendiri berada pada kategori sedang. Hal ini dapat diartikan bahwa Generasi Y merasa cukup puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini. Generasi ini juga merasa sudah cukup diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaannya. Generasi Y disebut juga dengan Generasi Milenial juga sering disebut dengan Generasi Langgas yang memiliki arti generasi yang menyukai kebebasan. Menurut Generasi Y fasilitas yang diberikan oleh perusahaan dirasakan cukup puas. Berdasarkan pernyataan ketiga (saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini)

menunjukkan bahwa Generasi Y merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan Generasi Y terhadap gaji berada pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X merasa tidak puas dengan gaji yang diterima. Menurut Generasi Y gaji yang diterima saat ini belum sesuai dengan standar gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja. Generasi Y juga beranggapan bahwa gaji yang diterima belum sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang responden kerjakan. Generasi Y merasa tidak puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini responden tunjukkan.

Kepuasan Generasi Y terhadap sikap atasan berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Y merasa puas dengan sikap atasan. Generasi Y merasa bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah – masalah pekerjaan. Menurutnya juga atasan memberikan masukan apabila Generasi Y mendapat kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Adanya umpan balik dari atasan terhadap pekerjaan yang dikerjakan membuat kepuasan terhadap atasan Generasi Y tinggi. Menurut Markus, Generasi Y menyukai dan mengharapkan umpan balik yang konstan dari atasan (Kraus, 2016).

Kepuasan Generasi Y terhadap rekan kerja berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Y merasa puas dengan rekan kerja. Menurut Generasi Y, rekan kerja akan memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu bilamana dibutuhkan. Rekan kerja juga selalu memberikan nasehat, dukungan dan bantuan apabila menghadapi

kesulitan dalam pekerjaan. Generasi Y merasakan bahwa kebutuhan sosial dengan rekan kerja sudah terpenuhi. Dalam pekerjaan Generasi Y merasakan suasana kekeluargaan sudah terbina dengan baik.

Kepuasan Generasi Y terhadap terhadap promosi berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi X merasa cukup puas dengan promosi pekerjaan. Generasi Y merasa cukup puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi. Responden juga merasa cukup puas dengan kebijakan promosi dan proses kenaikan jabatan di perusahaan ini terbuka bagi semua orang yang memiliki potensi. Bagi Generasi Y promosi karyawan di perusahaan ini dilakukan dengan cara yang objektif.

4.2.5 Tanggapan Responden Generasi X Terhadap Pertanyaan Terbuka Variabel *Employee Engagement*

Pada tabel 4.9 di bawah ini merupakan hasil tabulasi kuesioner responden yang merupakan pertanyaan terbuka terhadap variabel *Employee Engagement* dengan pertanyaan: Hal – hal yang membuat Bapak/Ibu bertahan bekerja di perusahaan.

**Tabel 4.9 Tabulasi Tanggapan Pertanyaan Terbuka Responden
Generasi X mengenai Hal – hal yang membuat Bapak/Ibu bertahan
bekerja di perusahaan**

No	Jawaban	Frekuensi
1	Kebutuhan hidup	4
2	Tempat bekerja dekat dengan tempat tinggal	4
3	Rasa kekeluargaan antar karyawan	4
4	Lingkungan dan suasana kerja yang nyaman	3
5	Bertanggung jawab dengan pekerjaan	3
6	Memiliki banyak teman/relasi	3
7	Faktor usia	2
8	SOP jelas	1

Sumber: Data Primer yang diolah 2020

Setelah melakukan rekapitulasi terhadap semua hasil jawaban responden atas pertanyaan terbuka terhadap pertanyaan nomor 1 maka dapat diketahui alasan responden Generasi X bertahan bekerja di perusahaan adalah memenuhi kebutuhan hidup, tempat bekerja dekat dengan tempat tinggal, rasa kekeluargaan antar karyawan dan lingkungan serta suasana kerja yang nyaman.

4.2.6 Tanggapan Responden Generasi Y Terhadap Pertanyaan Terbuka Variabel *Employee Engagement*

Pada tabel 4.10 di bawah ini merupakan hasil tabulasi kuesioner responden yang merupakan pertanyaan terbuka terhadap variabel *Employee Engagement* dengan pertanyaan: Hal – hal yang membuat Bapak/Ibu bertahan bekerja di perusahaan.

Tabel 4.10 Tabulasi Jawaban Pertanyaan Terbuka Responden

Generasi Y mengenai *Employee Engagement*

No	Jawaban	Frekuensi
1	Untuk memenuhi kebutuhan hidup	7
2	Dekat dengan keluarga dan tempat tinggal	6
3	Pekerjaan sesuai dengan <i>passion</i> dan <i>background</i> pendidikan	6
4	Hubungan kekeluargaan dan kepedulian antar karyawan	5
5	Lingkungan dan situasi yang nyaman	2
6	Pekerjaan yang menantang	2
7	Hubungan dengan atasan yang baik	2
8	Memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaan	2
9	Gaji yang sesuai	1
10	Kesempatan mengembangkan diri	1
11	Kebanggaan terhadap perusahaan	1
12	Belum mendapatkan pekerjaan dengan gaji lebih tinggi	1

Sumber: Data Primer yang diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.10 mengenai tanggapan responden Generasi Y mengenai : Hal – hal yang membuat Bapak/Ibu bertahan bekerja di perusahaan adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup, dekat dengan keluarga dan tempat tinggal, pekerjaan sesuai dengan *passion* dan *background* pendidikan dan hubungan kekeluargaan dan kepedulian antar karyawan.

4.2.7 Tanggapan Responden Generasi X Terhadap Pertanyaan Terbuka Variabel Kepuasan Kerja

Pada tabel 4.11 di bawah ini merupakan hasil tabulasi kuesioner responden yang merupakan pertanyaan terbuka terhadap variabel Kepuasan Kerja dengan pertanyaan: Hal – hal yang membuat Bapak/Ibu merasa puas dalam bekerja dan dapat meningkatkan produktivitas.

Tabel 4.11 Tabulasi Tanggapan Pertanyaan Terbuka Responden

Generasi X mengenai Kepuasan Kerja

No	Jawaban	Frekuensi
1	Lingkungan kerja nyaman, solid dan kekeluargaan	6
2	Mendapat kesempatan untuk berkembang dan belajar hal baru	4
3	Supervisi atasan	3
4	Fasilitas yang mendukung	3
5	Komunikasi dan koordinasi yang baik	2
6	Ada evaluasi terhadap hasil kerja karyawan	1
7	Mendapatkan dukungan dari atasan dan rekan kerja	1
8	Diberikan pekerjaan yang menantang	1
9	Kebijakan perusahaan yang jelas	1
10	Mendapatkan gaji yang sesuai	1

Sumber: Data Primer yang diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.11 mengenai tanggapan responden Generasi X mengenai Hal – hal yang membuat Bapak/Ibu merasa puas dalam bekerja dan dapat meningkatkan produktivitas adalah lingkungan kerja yang nyaman, solid dan rasa kekeluargaan, mendapat kesempatan untuk berkembang dan belajar hal baru, supervisi atasan, fasilitas yang mendukung dan komunikasi serta koordinasi yang baik.

4.2.8 Tanggapan Responden Generasi Y Terhadap Pertanyaan Terbuka Variabel Kepuasan Kerja

Pada tabel 4.12 di bawah ini merupakan hasil tabulasi kuesioner responden yang merupakan pertanyaan terbuka terhadap variabel Kepuasan Kerja dengan pertanyaan: Hal – hal yang membuat Bapak/Ibu merasa puas dalam bekerja dan dapat meningkatkan produktivitas.

**Tabel 4.12 Tabulasi Jawaban Pertanyaan Terbuka Responden Generasi Y
mengenai Kepuasan Kerja**

No	Jawaban	Frekuensi
1	Mendapatkan <i>compensation and benefit</i> yang sesuai dengan kinerja	7
2	Lingkungan kerja yang nyaman dan solid	5
3	Mendapatkan kesempatan untuk berkembang dan pengalaman baru	3
4	Dapat menyelesaikan tugas dengan tuntas dan berhasil	3
5	Mendapatkan pekerjaan yang menantang	2
6	Pekerjaan dihargai dan diapresiasi oleh atasan dan rekan kerja	2
7	Dapat bermanfaat untuk perusahaan dan masyarakat sekitar	2
8	Hubungan yang baik antar rekan kerja dan atasan	1

Sumber: Data Primer yang diolah 2020

Berdasarkan tabel di atas mengenai tanggapan responden Generasi Y mengenai : Hal – hal yang membuat Bapak/Ibu merasa puas dalam bekerja dan dapat meningkatkan produktivitas adalah mendapatkan *compensation and benefit* yang sesuai dengan kinerja, lingkungan kerja yang nyaman dan solid, mendapatkan kesempatan untuk berkembang dan pengalaman baru serta dapat menyelesaikan tugas dengan tuntas dan berhasil.

4.3 Uji Beda

Dalam penelitian ini akan dilakukan dua pengujian hipotesis yaitu:

1. Terdapat perbedaan *employee engagement* Generasi X dan Generasi Y Divisi HC & GA PT. Karoseri
2. Terdapat perbedaan kepuasan kerja Generasi X dan Generasi Y Divisi HC & GA PT. Karoseri

4.3.1. Uji Analisis Homogenitas

Tujuan dari analisis homogenitas untuk mengetahui sebaran data dari dua varian dari populasi yang homogen atau tidak. Jika nilai signifikansi > 0.05 maka dikatakan bahwa varians dari dua atau lebih kelompok populasi data adalah sama (homogen). Namun, jika nilai signifikansi < 0.05 maka dapat dikatakan bahwa varians dari dua atau lebih kelompok populasi data adalah tidak sama (tidak homogen).

Tabel 4. 13 Uji Homogenitas

Variabel	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Employee Engagement	1.925	1	33	.175
Kepuasan Kerja	.083	1	33	.776

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi *Employee Engagement* adalah sebesar 0.175 dan nilai signifikansi Kepuasan Kerja adalah sebesar 0.776. Kedua nilai signifikansi tersebut lebih besar dari > 0.050 sehingga dapat dikatakan data adalah homogen. Oleh karena hasil dari uji homogenitas adalah data homogen sehingga dapat dikatakan data sampel yang diambil berasal dari populasi yang memiliki varians yang sama. Hasil uji homogenitas yang homogen merupakan syarat dalam uji komparasi T-test.

4.3.2. Uji Analisis Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui distribusi data dalam variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan tabel 4.10 dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai signifikansi variabel *Employee Engagement* Generasi X sebesar $0.187 > 0.050$ sehingga data sampel variabel *Employee Engagement* Generasi X dikatakan normal.
2. Nilai signifikansi variabel *Employee Engagement* Generasi Y sebesar $0.424 > 0.050$ sehingga data sampel variabel *Employee Engagement* Generasi Y dikatakan normal.
3. Nilai signifikansi variabel Kepuasan Kerja Generasi X sebesar $0.189 > 0.050$ sehingga dinyatakan data variabel Kepuasan Kerja Generasi X dikatakan normal.
4. Nilai signifikansi variabel Kepuasan Kerja Generasi Y sebesar $0.270 > 0.050$ sehingga dinyatakan data variabel Kepuasan Kerja Generasi Y dikatakan normal.

Hasil uji normalitas data dari variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja Generasi X dan Generasi Y dinyatakan normal sehingga penelitian dapat dilanjutkan dengan uji statistik parametrik uji beda dengan menggunakan T-test.

Tabel 4. 14 Uji Normalitas

Variabel	Kelompok	Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.
Employee Engagement	Generasi X	.919	15	.187
	Generasi Y	.954	20	.424
Kepuasan Kerja	Generasi X	.919	15	.189
	Generasi Y	.943	20	.270

Sumber: Data primer diolah 2020

4.3.3. Hasil Uji Analisis Data Komparasi Dua Sampel Independen

Tujuan dari komparasi dua sampel independen adalah untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja antara karyawan Generasi X dan Generasi Y divisi HC & GA PT. Karoseri.

Tabel 4. 15 Uji T-test

Variabel	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Employee Engagement	1.925	.175	-.061	33	.951	-.167	2.717	-5.694	5.361
Kepuasan Kerja	.083	.776	-.577	33	.568	-1.417	2.455	-6.411	3.578

Sumber: Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa nilai *Equal variances assumed Sig. (2-tailed)* $0.951 > 0.05$ sehingga tidak ada perbedaan rata-rata *employee engagement* antara Generasi X dan Generasi Y. Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa nilai *Equal variances assumed Sig. (2-tailed)* $0.568 > 0.05$ sehingga tidak ada perbedaan rata – rata kepuasan kerja antara Generasi X dan Generasi Y. divisi HC & GA PT. Karoseri.

4.4 Hasil Analisis Deskriptif Kualitatif

4.4.1 Hasil Deskriptif Wawancara Generasi X Terhadap *Employee Engagement*

Tanggapan Responden Generasi X mengenai hasil penelitian tingkat *Employee Engagement* antara Generasi X dan Generasi Y memiliki kategori yang sama yaitu pada kategori tinggi adalah Generasi X sudah merasa nyaman dengan pekerjaan yang dijalani, sedangkan tingkat *employee engagement* Generasi Y tinggi disebabkan karena domisili karyawan Generasi Y berada di sekitar perusahaan sehingga dekat dengan keluarga. Oleh karena sebagian besar karyawan berasal dari wilayah sekitar sehingga memiliki karakter atau kepribadian yang sama sehingga tidak ada perbedaan (gesekan) antar karyawan. Nama besar perusahaan yang memiliki citra positif di wilayah tersebut juga mempengaruhi tingkat *employee engagement* berkategori tinggi. Hubungan yang kuat antar karyawan membuat *employee engagement* pada kedua generasi berada pada kategori tinggi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“...Jadi responden lebih bertahan disini karena yang pertama karena sudah nyaman dengan pekerjaan itu dan di usia responden yang sudah 40 plus itu ya sudah mau kemana lagi. Mungkin untuk Generasi Y mungkin responden ini ya domisilinya dekat jadi responden tetap di sini saja.” (Narasumber 1 - Generasi X)

“Menurut pandangan saya karena sebagian besar karyawan di perusahaan ini adalah berasal dari wilayah sekitar. Jadi mempunyai karakter dan kepribadian yang sama...”

” ...Karena nama besar PT. Karoseri mungkin di sini sudah terkenal sebagai perusahaan yang bonafit dan sebagainya maka merasa kalau sudah masuk di PT. Karoseri itu sudah sangat luar biasa..”. (Narasumber 2 – Generasi X)

“...Sudah saya sampaikan, nyaman, gini aja udah cukup dan mereka sepakat seperti itu ya sangat erat, bahkan saya bilang lebih dari saudara. Ketika satu orang diputus kontrak mereka banyak yang “kok bisa to Pak, kenapa, wonge apik (orangnya baik)”...” (Narasumber 3 – Generasi X)

Tanggapan Responden Generasi X mengenai makna pekerjaan di tempat sekarang adalah merasa nyaman dengan pekerjaan yang dijalani saat ini dan merasa senang dengan pekerjaan saat ini. Generasi X juga merasa nyaman dengan pekerjaan karena pekerjaan yang dijalani sudah sesuai dengan *skill* yang dimiliki. Generasi X memiliki karakteristik setia dengan pekerjaan dan profesional dengan pekerjaan karena menganggap bekerja merupakan sebuah ibadah. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“...tapi apa yang sudah saya kerjakan ini istilahnya sudah menyatu dengan saya dan saya suka. Saya senang dengan pekerjaan saya...” (Narasumber 1 - Generasi X)

“...kalau saya, karena sesuai dengan skill saya, saya merasa nyaman. Tapi kalau orang yang di job tidak sesuai skillnya dengan yang dijalani saat ini dia akan merasa tidak nyaman..” (Narasumber 2 – Generasi X)

“...awal saya bilang bekerja adalah ibadah bukan perusahaan adalah ibadah. Jadi saya tetap bekerja secara profesional di perusahaan yang mempercayai saya...” (Narasumber 3 – Generasi X)

Tanggapan Responden Generasi X mengenai harapan bagi perusahaan untuk mempertahankan tingkat *Employee Engagement*-nya adalah Generasi X menginginkan perusahaan memperhatikan kesejahteraan dan kebijakan karyawan terutama berkaitan dengan gaji. Narasumber Generasi X juga berharap perusahaan dapat mempertahankan hal – hal yang sudah baik dan meningkatkan lagi supaya menjadi lebih baik. Generasi X berharap perusahaan dapat menciptakan iklim dan

kondisi perusahaan yang produktif kompetitif sehingga karyawan dapat bersemangat untuk mengembangkan diri. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“Tetep ya kalau buat saya perusahaan tetap harus memperhatikan karyawannya. Karyawan ini kan istilahnya sudah menjadi partner kerja untuk mereka jadi memang harus diperhatikan. Mungkin dari segi kesejahteraannya...” (Narasumber 1 - Generasi X)

“Kita harus mempertahankan kalau perlu meningkatkan apa yang sudah ada. Yang sebelumnya terkait masalah ini tinggi, terkait employee engagement tinggi, nah itu harus kita tingkatkan...” (Narasumber 2 – Generasi X)

“Cara merawatnya itu dibikin kondisi, iklim yang produktif. Kita belum pernah nyoba produktif yang kompetitif. Maksudnya gini, temen – temen itu saya ajak kompetitif, tapi kompetitif yang menggairahkan dalam hal bukan persaingan yang panas...” (Narasumber 3 – Generasi X)

4.4.2 Hasil Deskriptif Wawancara Generasi Y Terhadap *Employee Engagement*

Tanggapan responden Generasi Y mengenai hasil penelitian tingkat *Employee Engagement* antara Generasi X dan Generasi Y memiliki kategori yang sama yaitu pada kategori tinggi adalah karena Generasi X sudah berusia tidak muda lagi dan mempunyai masa kerja yang cukup lama sehingga sudah merasa nyaman dengan pekerjaan saat ini serta enggan untuk mencari pekerjaan lagi. Generasi Y berasal dari daerah sekitar perusahaan sehingga enggan untuk keluar dari daerahnya dan juga karena PT. Karoseri lebih baik dibandingkan dengan perusahaan – perusahaan di sekitarnya. Generasi X dan Generasi Y merasa enjoy dengan pekerjaan yang dijalani dan mendapatkan apa yang diinginkan ada di PT. Karoseri sehingga membuat tingkat *employee engagement* tinggi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“..kalau generasi X itu karena dia sudah di usia yang matang yang sudah memasuki usia yang, ada yang sudah menjelang pensiun jadi dia tidak mungkin pindah – pindah lagi jadi dia sudah masuk zona yang nyaman nyaman sekali jadi dia udah ga mau pindah - pindah lagi..” (Narasumber 1 – Generasi Y)

“...lebih cenderung ke faktor keluarga, lebih ke domisili, karena kalau di kota ini ya itu tadi disini ya memang kalau saya lihat lebih baiklah daripada perusahaan – perusahaan lain..” (Narasumber 2 – Generasi Y)

“...ketika mereka masuk ke tempat ini pertama kali apa yang mereka butuhkan ada di tempat ini. Mereka merasa enjoy dan bisa benar – benar menikmati pekerjaan mereka. Aku mendapatkan apa yang aku inginkan disini aku menikmati banget dan perusahaan memang menggaransi bahwa aku akan selalu ada disini. Gitu...” (Narasumber 3 – Generasi Y)

Tanggapan responden Generasi Y mengenai makna pekerjaan di tempat sekarang adalah merasa sudah tepat dengan pekerjaan yang dijalani karena pekerjaan saat ini sudah sesuai *passion* dan *background* pendidikan. Generasi Y sudah memahami *habit* perusahaan sehingga sudah terbiasa dan sudah merasa nyaman. Oleh karena perusahaan memberikan kebebasan bekerja namun tetap sesuai aturan sehingga membuat karyawan sangat menikmati pekerjaan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“Kalau saya sih sudah berada di posisi yang tepat menurut saya karena sesuai dengan passion saya dan sesuai dengan background pendidikan saya, latar belakang pengalaman kerja saya...” (Narasumber 1 – Generasi Y)

” Karena mungkin saya sudah bekerja lama disini jadi saya bisa memahami habit-nya yang ada di perusahaan ini jadi sudah terbiasa, sudah hafal habit-nya seperti apa jadi ya sudah nyaman karena kulino.” (Narasumber 2 – Generasi Y)

“...Jika ditanya memaknai maka saya sangat mencintai apa yang saya lakukan.. Makna yang lain dari perusahaan ini adalah perusahaan ini memberikan kepada saya kebebasan berekspresi...” (Narasumber 3 – Generasi Y)

Tanggapan responden Generasi Y mengenai harapan bagi perusahaan untuk mempertahankan tingkat *Employee Engagement*-nya adalah supaya lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan. Generasi Y juga berharap adanya promosi yang adil merata secara objektif. Perusahaan menerapkan kebijakan komunikasi dua arah terlebih ketika ada kebijakan baru untuk menghindari salah persepsi karyawan sehingga tidak ada kesalahan dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut. Generasi Y juga berharap perusahaan agar dapat mengembangkan karyawan terutama karyawan yang berkategori *talented* agar karyawan yang berkategori *talent* tidak demotivasi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“Ya sebaiknya seperti yang tadi juga, owner mungkin harus memperhatikan secara salary dan fasilitas yang harus diberikan, trus mungkin promosinya juga harus tidak hanya orang – orang tertentu yang diberi kesempatan jadi biar semua merasakan....” (Narasumber 1 – Generasi Y)

“jangan hanya menuntut saja atau satu arah tetap ada komunikasi dua arah dengan karyawan. Jadi apa yang menjadi strategi perusahaan itu memang benar benar bisa diimplementasikan di lapangan jangan sampai dari manajemen minta seperti ini tapi kita sebagai bawahan kebingungan dalam melaksanakan kebijakannya...” (Narasumber 2 – Generasi Y)

“Mempertahankan kondisi yang ada sekarang, bahkan meningkatkan semua yang terkait dengan potensi –potensi yang ada di perusahaan untuk mendukung kebebasan terbatas dari karyawan yang ada khususnya mereka yang masuk kategori talent...” (Narasumber 3 – Generasi Y)

4.4.3 Hasil Deskriptif Wawancara Generasi X Terhadap Kepuasan Kerja

Tanggapan responden Generasi X mengenai tingkat Kepuasan Kerja antara Generasi X dan Generasi Y memiliki kategori yang sama, pada kategori sedang karena tersedianya kesempatan untuk diangkat menjadi pegawai tetap di perusahaan ini peluangnya lebih besar dibandingkan dengan perusahaan sekitar.

Tingkat kepuasan kerja berada pada kategori sedang dikarenakan masing – masing karyawan mempunyai rasa nyaman. Karyawan merasa nyaman karena lokasi perusahaan yang dekat dengan tempat tinggal dan terdapat fasilitas yang cukup memadai. Budaya Jawa 'Nrimo Ing Pandum' yang sudah didoktrin di setiap keluarga juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, sehingga membuat karyawan tidak menuntut namun sudah merasa cukup puas dengan apa yang diterima. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“...Penggangkatan untuk menjadi karyawan tetap itu kansnya lumayan tinggi daripada perusahaan – perusahaan lain...” (Narasumber 1 – Generasi X)

“Menurut pandangan saya terkait masalah kepuasan kerja karyawan, itu masing – masing karyawan itu sudah mempunyai rasa nyaman. Dalam arti sudah berada di zona aman. Karena mungkin dekat dengan rumahnya, karena ada antar jemputnya atau mungkin ada fasilitas lain untuk sehari – hari yang mendukung dia yang dia merasa itu sudah sesuai dengan harapan dia..” (Narasumber 2 – Generasi X)

“..Kita lihat dari culture di mana budaya doktrin setiap keluarga khususnya di Jawa punya habit kebiasaan yang ‘nrimo ing pandum’, cepat puas dalam mendapatkan hasil, cepat puas dalam mengeluarkan usaha dan tidak, boleh dikatakan tidak, atau jarang komplain ‘nrimo’ kalau bahasa Jawanya. Filosofinya lebih dalam dari menerima. Nrimo itu lebih ke morality. Mereka kebanyakan cukup puas yang sedang – sedang saja tidak punya ekspektasi lebih karena kan ini rejeki saya, ketika sudah menjadi rutinitas...” (Narasumber 3 – Generasi X)

Tanggapan responden Generasi X mengenai makna pekerjaan di tempat sekarang adalah Generasi X merasa sudah melakukan yang terbaik dan puas dengan pekerjaan yang diberikan. Generasi X menciptakan sendiri rasa nyaman dengan pekerjaannya karena menganggap usianya yang sudah tidak muda lagi sehingga tidak memungkinkan untuk mencari pekerjaan di luar. Generasi X juga sudah merasa nyaman dan merasa bertanggung jawab dengan pekerjaan yang

diberikan karena bagi generasi X pekerjaan adalah amanah. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“Kalau mengenai pekerjaan saya melakukan yang terbaik dan Insyaallah saya puas dengan pekerjaan apa yang diberikan kepada saya. Itu sih mbak...” (Narasumber 1 – Generasi X)

“...Bukan berarti saya sudah puas tapi ya itu mengingat standar yang harus saya penuhi bilamana saya ndak puas terus mencari di luar itu kan terbatas sekali. Saya akhirnya merasa nyaman...” (Narasumber 2 – Generasi X)

“...Itu saya lagi transisi kesana dengan bertanggung jawab dengan pekerjaan. Karena pekerjaan itu adalah ibadah, amanah dan harus dilakukan dengan benar dan jujur tidak terkesan menggebu-gebu terlalu obsesi tidak. Tapi dengan lurus, aman, tidak merugikan orang lain kalau dibidang saya, saya bisa service sebanyak – banyaknya karyawan itu puas. Parameternya adalah di kepuasan...” (Narasumber 3 – Generasi X)

Tanggapan responden Generasi X mengenai harapan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja adalah Generasi X berharap perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan meninjau komponen – komponen gaji, salah satunya ada perbedaan *benefit* antara karyawan masa kerja lama dengan karyawan masa kerja yang baru. Generasi X juga berharap adanya *upskill training* agar karyawan lebih terbuka wawasannya dan untuk meningkatkan *value* karyawan. Generasi X berharap adanya perhatian dari *leader* supaya karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“Paling itu sih mbak, untuk komponen – komponen dalam gaji itu mungkin bisa ditinjau ulang. Kalau masalah gaji ya, kalau masalah salary sih seperti itu...” (Narasumber 1 – Generasi X)

“...Harus ada beda antara masa kerja yang lama dengan yang baru atau apalah harus ada perbedaan...” (Narasumber 2 – Generasi X)

“...Ini hubungannya sama apa sih, sama skill up training... Value, jadi job desc-mu itu ada value-value-nya yang humanis.... Ketika orang merasa dihargai saya yakin secara otomatis mereka mau punya kemauan belajar banyak curious interest-nya tinggi bukan dari salary tapi diperhatikan leader...” (Narasumber 3 – Generasi X)

4.4.4 Hasil Deskriptif Wawancara Generasi Y Terhadap Kepuasan Kerja

Tanggapan responden Generasi Y mengenai tingkat Kepuasan Kerja antara Generasi X dan Generasi Y memiliki kategori yang sama, pada kategori sedang adalah kedua generasi ini merasakan hal yang sama dari segi gaji maupun target pekerjaan oleh sebab itu tingkat kepuasan kerja antara Generasi X dan Y sama – sama berkategori sedang. Faktor usia Generasi X yang membatasi mereka untuk mencari pekerjaan di luar sehingga tetap bertahan di perusahaan ini, sedangkan untuk Generasi Y faktor domisili yang relatif dekat dengan perusahaan sehingga membuat Generasi Y bertahan di perusahaan. Generasi Y merasa nyaman dengan posisi masing – masing dan juga didukung oleh lingkungan yang membaur antara orang yang sudah lama bekerja dengan orang yang baru bekerja di perusahaan ini. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“...baik generasi X maupun generasi Y merasakan hal yang sama jadi dari banyak segi, misal dari gaji gitu atau target pekerjaan baik yang usianya masuk di generasi X dan Y itu sama, makanya hasilnya itu sama – sama sedang...” (Narasumber 1 – Generasi Y)

“...mungkin ya, kalau di generasi X itu kan untuk usia sekitar udah 40 tahun ya itu jadi mungkin dia kalau misal dia resign dia harus cari kerjaan di tempat lain itu kan lebih susah... Kalau untuk yang generasi Y itu disebabkan juga karena domisili. Jadi juga faktor keterikatan keluarganya. Jadi dia mau pindah ke perusahaan lain dia masih berat dengan meninggalkan keluarganya..” (Narasumber 2 – Generasi Y)

“Kenyamanan ya mungkin menurut saya, jadi rasa nyaman yang, nyaman itu artinya nyaman di posisinyamenurut saya ada kemungkinan faktor lingkungannya juga... tidak ada perbedaan antara orang yang sudah lama

disini maupun orang yang baru berapa saat ada disini...” (Narasumber 3 – Generasi Y)

Tanggapan responden Generasi Y mengenai makna pekerjaan di tempat sekarang adalah mayoritas responden wawancara Generasi Y merasa cukup puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Namun ada hal yang membuat tidak cukup puas terkait dengan sistem yang berubah – ubah karena perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga sehingga antara *owner*, istri dan anak seringkali pendapatnya berbeda – beda. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“...Kalau saya sih merasa puas dengan pekerjaan...” (Narasumber 1 – Generasi Y)

“...Ya kalau di tanya cukup puas mungkin cukup puas...” (Narasumber 2 – Generasi Y)

“Saya diposisi saya? Ya cukup puas...” (Narasumber 3 – Generasi Y)

“Perusahaan itu perusahaan keluarga jadi kalau secara sistem itu sering berubah ya apalagi disini ada pimpinannya itu bapaknya, anaknya sekarang juga invest disini kemudian ownernya istrinya juga ikut in charge juga. Sistemnya itu apa ya kadang masih sering antara owner satu dua dan tiga itu masih beda, beda pandangan...” (Narasumber 2 – Generasi Y)

Tanggapan responden Generasi Y mengenai harapan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja adalah supaya lebih ditingkatkan terkait pemberian insentif atau *reward system* dengan melakukan *adjustment* antara beban kerja dengan *salary* dan fasilitas. Generasi Y berpendapat bahwa *reward system* tidak hanya berbentuk materi namun juga penghargaan atau pujian terhadap karyawan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber sebagai berikut:

“...Paling ga nanti dari segi apa namanya, mungkin ketika ada pekerjaan bertambah ya berarti nanti salary nya juga mengikuti, fasilitasnya juga mengikuti. Dari itu aja sih yang diperhatikan...” (Narasumber 1 – Generasi Y)

“Mungkin lebih dari perusahaan bisa memberikan ditingkatkan lagi untuk pemberian insentif atau hal – hal lain untuk kesejahteraan karyawannya.” (Narasumber 2 – Generasi Y)

“..Reward system-nya diperbaiki.... Gak melulu materi ya, kami sering kali dipanggil oleh pimpinan dan beliau mengucapkan terima kasih dari kerjasamanya. Itu buat kami sudah menarik..” (Narasumber 3 – Generasi Y)

4.5 Pembahasan

Employee engagement Generasi X berada pada kategori tinggi (*engaged*). Tingkat *employee engagement* yang tinggi dari Generasi X menandakan bahwa Generasi X sudah memiliki perasaan *engaged* dengan perusahaan. Tingginya tingkat *employee engagement* Generasi X ditandai dengan sikap Generasi X yang akan terus berusaha mengerjakan pekerjaan walaupun menghadapi kesulitan. *Employee engagement* Generasi Y juga berada pada kategori tinggi (*engaged*). Tingkat *employee engagement* yang tinggi dari Generasi Y juga menandakan bahwa Generasi Y sudah memiliki perasaan *engaged* dengan perusahaan. Tingginya tingkat *employee engagement* Generasi Y ditunjukkan dengan sikap Generasi Y yang menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan sangat berarti.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan T-test untuk variabel *employee engagement* menunjukkan bahwa bahwa nilai *Equal variances assumed Sig. (2-tailed)* $0.951 > 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (Ada perbedaan *employee engagement* antara Generasi X dan Generasi Y Divisi Human Capital & General Affair PT. Karoseri) ditolak oleh karena tidak ada perbedaan *Employee Engagement* antara Generasi X dan Generasi Y. Hasil penelitian ini

sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad (Qoesatieq, 2019) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan tingkat *employee engagement* antara Generasi X dan Generasi Y. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* Generasi X dan Generasi Y sama – sama berada pada kategori tinggi.

Tidak ada perbedaan tingkat *employee engagement* antara Generasi X dan Generasi Y dipengaruhi oleh beberapa hal. Generasi X maupun Generasi Y sama – sama memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi karena adanya kebutuhan hidup, lokasi pekerjaan yang dekat dengan tempat tinggal dan nama besar perusahaan. Tuntutan kebutuhan hidup yang semakin hari semakin tinggi membuat Generasi X dan Generasi Y harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup. Aktivitas pekerjaan yang terus menerus dilakukan lambat laun akan membuat terikat dengan perusahaan dan pekerjaan. Lokasi pekerjaan yang dekat dengan tempat tinggal juga membuat Generasi X dan Generasi Y memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi. Adanya pepatah Jawa yang mengatakan “*mangan ora mangan asal ngumpul*” yang artinya makan tidak makan asal dapat berkumpul bersama keluarga. Pepatah Jawa ini sudah terdoktrin dalam benak masyarakat khususnya masyarakat Jawa Tengah sehingga responden lebih memilih bekerja di suatu perusahaan yang dekat dengan tempat tinggal keluarga. Nama besar perusahaan membuat tingkat *employee engagement* Generasi X dan Generasi Y berada pada kategori tinggi. Berdasarkan penelitian Linjuan (Men, 2012) mengenai reputasi perusahaan yang secara signifikan dan positif mempengaruhi tingkat *employee engagement*. Nama besar PT. Karoseri sebagai

perusahaan yang terkenal dan bonafit menjadi suatu kebanggan dapat bekerja di perusahaan ini.

Kepuasan kerja Generasi X berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden Generasi X merasa cukup puas dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, sikap atasan, rekan kerja dan promosi. Dari kelima faktor penentu kepuasan kerja, kepuasan terhadap rekan kerja Generasi X berada pada kategori tinggi. Generasi X merasakan adanya rasa kekeluargaan yang hangat di perusahaan ini. Hal ini sekaligus menggambarkan bahwa karyawan Generasi X menikmati pekerjaan yang berorientasi pada kerja sama tim.

Kepuasan kerja Generasi Y juga berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden Generasi Y sudah merasa cukup puas dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, sikap atasan, rekan kerja dan promosi. Dari kelima faktor penentu kepuasan kerja, kepuasan terhadap sikap atasan dan kepuasan terhadap rekan kerja Generasi Y berada pada kategori tinggi. Generasi Y cenderung menyukai dan mengharapkan adanya umpan balik dari atasan mereka (Fernandez, 2009).

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan T-test untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa bahwa nilai *Equal variances assumed Sig. (2-tailed)* $0.568 > 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (Ada perbedaan kepuasan kerja antara Generasi X dan Generasi Y Divisi Human Capital & General Affair PT. Karoseri) ditolak oleh karena tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara Generasi X dan Generasi Y. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugarduren,dkk (Enkhbaatar et al., 2021)

yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja antara Generasi X dan Generasi Y. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja Generasi X dan Generasi Y sama – sama berada pada kategori sedang.

Tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara Generasi X dan Generasi Y disebabkan oleh kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap promosi. Kedua generasi ini merasakan cukup nyaman dengan pekerjaan yang dijalani saat ini karena diberikan kebebasan dalam bekerja namun tetap sesuai aturan. Generasi X dan Y juga merasa cukup puas dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Fasilitas – fasilitas tersebut diantaranya adalah fasilitas antar jemput karyawan dan fasilitas olah raga. Fasilitas olahraga diantaranya adalah fasilitas olah raga tenis lapangan, bola voli, futsal, badminton, billiard dan tenis meja. Karyawan juga dapat mengakses fasilitas gym dan kolam renang dengan diskon khusus karyawan.

Generasi X dan Y merasakan cukup puas terhadap promosi karena kesempatan untuk diangkat menjadi pegawai tetap lebih besar dibandingkan dengan perusahaan – perusahaan di sekitar. Perusahaan ini menganut sistem promosi dan pengembangan karir yang terstruktur. Pelatihan dan jenjang *grade* harus melalui beberapa tahap atau tes – tes yang terstandar. Promosi jabatan terbuka untuk siapa saja yang menunjukkan kinerja yang maksimal.

4.6 Implikasi Manajerial

Employee engagement Generasi X dan Generasi Y sama – sama berada pada kategori tinggi. Karyawan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi

akan memiliki rasa kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi dan akan lebih berkomitmen untuk membantu perusahaan mencapai kesuksesan. Hal ini membawa manfaat untuk perusahaan karena karyawan yang mempunyai tingkat *employee engagement* tinggi juga mampu bekerja secara efektif sehingga akan memunculkan potensi karyawan kepada kinerja tinggi dan memberikan kontribusi terbaik. Karyawan juga memiliki antusiasme yang tinggi dalam bekerja serta mampu bekerja sama dengan karyawan lain sehingga kerja sama tim semakin lebih solid. Karyawan yang *engaged* akan berbicara positif mengenai organisasi. Hal ini dapat membangun citra yang positif dan meningkatkan reputasi perusahaan di tengah masyarakat.

Tingkat *employee engagement* yang tinggi juga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan ketika karyawan merasa terlalu nyaman dengan kondisi saat ini dan menolak adanya perubahan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, organisasi yang berhasil adalah mereka yang terus menerus beradaptasi dan berinovasi secara agresif untuk tetap menjaga posisi dalam persaingan bisnis. Oleh sebab itu sebaiknya perusahaan senantiasa memberikan dorongan kepada karyawan agar terus berinovasi dan memberikan ide – ide segar demi kemajuan perusahaan.

Kepuasan kerja Generasi X dan Generasi Y sama – sama berada pada kategori sedang. Kepuasan kerja dengan kategori sedang menandakan bahwa karyawan sudah cukup puas dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini. Kedua generasi ini juga sudah cukup menerima apa yang sudah perusahaan berikan. Namun, dari kelima dimensi kepuasan kerja dari teori Luthans, kepuasan terhadap

gaji mendapatkan nilai rata – rata yang paling rendah baik pada Generasi X dan juga pada Generasi Y. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak puas dengan sistem kompensasi yang saat ini berlaku. Akibat dari ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diperoleh adalah meningkatnya absensi dan *turnover* karyawan. Meskipun demikian, menurut Giannouli (Giannouli, 2017) kenaikan gaji tidak berarti kenaikan tingkat kepuasan kerja, karena gaji berkorelasi dan dipengaruhi oleh rasa keadilan yang dirasakan di tempat kerja. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengadakan evaluasi mengenai sistem kompensasi secara lebih adil dan layak baik itu kompensasi finansial maupun non finansial.

