

DISERTASI

**MODEL KETERIKATAN KARYAWAN GENERASI
MILENIAL DITINJAU DARI KEPRIBADIAN PROAKTIF,
KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK, DAN DUKUNGAN
SOSIAL DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI
MEDIATOR**



SETIABUDHI

**PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

**MODEL KETERIKATAN KARYAWAN GENERASI MILENIAL
DITINJAU DARI KEPERIBADIAN PROAKTIF,
KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK, DAN DUKUNGAN
SOSIAL DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI
MEDIATOR**

DISERTASI

**Untuk memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Doktor Psikologi
Pada Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
Telah dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada hari : Senin
Tanggal : 22 Agustus 2022
Pukul : 1300 – 15.00**

Oleh

**SETIABUDHI
NIM : 111517127304**

PENGESAHAN

Disertasi dipertahankan di depan Tim Penguji Ujian Disertasi Tahap II (Terbuka)
Program Studi Doktor Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
dan diterima untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Doktor (Dr.)
Pada Tanggal 22 Agustus 2022

Mengesahkan :

Universitas Airlangga

Fakultas Psikologi

Dekan,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'S' followed by a smaller, more complex flourish.

Prof. Dr. Suryanto, M.Si., Psikolog
NIP: 196501221992031002

PERSETUJUAN

DISERTASI INI TELAH DI SETUJUI
PADA TANGGAL 26 Agustus 2022

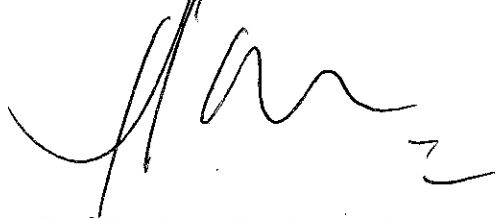
Oleh

Promotor



Prof. Dr. Cholichul Hadi, M.Si
NIP. 196403231989031002

Ko Promotor



Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog
NIP. 196702161991031001

Mengetahui
Koordinator Program Studi Doktor Psikologi



Dr. Fitri Andriani, S.Psi., M.Si., Psikolog
NIP: 197111191998022001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi , dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis maupun diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Surabaya, 24 Agustus 2022



Setiabudhi

Disertasi ini Telah Diuji pada Ujian Doktor Tahap I (Tertutup).
Tanggal 22 April 2022

Ketua :

Prof. Dr. Cholichul Hadi., M.Si.

Anggota :

1. Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog
2. Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog
3. Prof. Dr. Nurul Hartini, M.Kes., Psikolog
4. Dr. Fajrianti, M.Psi., Psikolog
5. Dr. Tjahjani Prawitowati, M.M., Psikolog
6. Dr. Nur Ainy Fardana Nawangsari, M.Si., Psikolog

Ditetapkan dengan Surat Keputusan Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Airlangga
Nomor : 1045/UN3.1.9/PK/2022
Tanggal : 14 April 2022

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama dan yang paling utama, puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan nikmat belajar, berusaha dengan ulet untuk menyelesaikan disertasi yang berjudul “MODEL KETERIKATAN KARYAWAN GENERASI MILENIAL DITINJAU DARI KEPERIBADIAN PROAKTIF, KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK, DAN DUKUNGAN SOSIAL DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI MEDIATOR”.

Keberhasilan untuk menyelesaikan disertasi ini, juga atas doa, bantuan dan dukungan dari banyak pihak. Penulis merasa sangat beruntung mendapatkan guru, sahabat, inspirasi dan panutan sehingga proses penyelesaian disertasi ini terasalebih ringan dan memberi pengalaman yang positif.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

Rektor Universitas Airlangga, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi Doktor Psikologi. Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, yang telah memberikan dukungan dan perhatian kepada penulis selama berkuliah dan menyelesaikan disertasi ini. Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, dan Wakil Dekan III, atas semangat dan bantuan yang diberikan kepada penulis selama berkuliah dan menyelesaikan disertasi ini. Koordinator Program Studi Doktor Fakultas Psikologi

Universitas Airlangga, yang selalu memotivasi dan terus mengingatkan penulis agar menyelesaikan disertasi tepat waktu.

Promotor, Prof. Dr. Cholicul Hadi, M.Si. yang senantiasa memberikan dukungan dan bimbingan sepenuh hati. Terima kasih telah memberikan inspirasi dan saran yang tak ternilai, sehingga membuat disertasi ini lebih berkualitas. Terima kasih telah memberi semangat untuk menyelesaikan disertasi ini dan memastikan tetap berada di jalur inti penelitian. Ko-promotor, Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog yang dengan telaten dan setulus hati memberikan bimbingan kepada penulis. Terima kasih banyak atas masukan dan ide-ide yang telah menjadi kontributor besar dalam penyelesaian disertasi ini. Tanpa bimbingan bapak, disertasi ini tidak akan mungkin selesai.

Bapak dan Ibu dosen penguji sejak proses kualifikasi hingga saat ini Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT.,Psi., Prof. Dr. Nurul Hartini, S.Psi., M.Kes., Psikolog, Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog, Dr. Tjahjani Prawitowati, MM., Psikolog, Dr. Nur Ainy Fardana, M.Si., Psikolog. Terima kasih banyak atas semua masukan dan saran sangat berharga untuk memperbaiki kualitas disertasi ini. Bapak dan Ibu Dosen di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, untuk semua proses pembelajaran dan peningkatan pengetahuan. Ilmu dan wawasan baru yang penulis peroleh di bangku kuliah, membuat penulis menyadari untuk terus selalu belajar hal-hal baru.

Saya sampaikan terimakasih pada Rektor, Dekan, Kaprodi, rekan-rekan dosen khususon rekan seperjuangan, almarhumah Dr. Luvy Kurniasari, dan tenaga

kependidikan Fakultas Psikologi Universitas 45 Surabaya atas dukungan, doa dan kerjasamanya selama penulis menyelesaikan penelitian disertasi.

Tim *expert review* dan penterjemah alat ukur variabel disertasi ini, mas Mikail yang membantu merapikan naskah, dan para responden yang sudah bersedia berpartisipasi dalam penelitian saya, terima kasih atas waktu yang disediakan untuk mengisi kuesioner penelitian, semoga hasil penelitian ini memberikan sumbangan yang berarti bagi kita semua.

Istriku dan anak-anak ku, menantu serta cucu-cucu ku tercinta, Nurul Wahyuni, Zulfiqar, Devi, Zhian, Ferdy, Risya, Naira, atas doa, semangat, kasih sayang, dukungan dan pengertiannya selama ini.

Almarhumah Ibunda tercinta dan ibu mertua, yang tiada putus mendoakan bagi kebaikan dan kesuksesan penulis. Kakak-kakak ku, adik-adik ku tersayang yang selalu menyemangati dikala penulis berada pada titik jenuh. Semuanya telah membuat penulis menjadi lebih kuat dan lebih bersemangat untuk segera menyelesaikan studi jenjang doctoral ini. Semoga semuanya selalu sehat dan mendapatkan barokah dari Allah SWT.

Teman-teman seperjuangan S3 Psikologi Unair angkatan 2015, bu Evy, bu Mima, bu Ida, bu Karin, bu Nanik, bu Josephine, bu Hera, bu Diah, pak Yusak, bu Ana, bu Agustin dan almarhum pak Fauzi. Terima kasih atas kebersamaan, persahabatan, dalam sedih dan tawa. Terima kasih atas diskusi serius dan santai, perjuangan untuk menyelesaikan disertasi ini terasa lebih bermakna karena penulis memiliki sahabat-sahabat terbaik.

Terimakasih juga buat kakak angkatan dan adik angkatan atas diskusi dan dukungannya. Tenaga Kependidikan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, atas bantuan dalam administrasi/surat menyurat selama penulis menjalani studi. Pelayanan prima yang Bapak/Ibu berikan selama ini sangat berarti bagi penulis. Semua pihak yang membantu dalam proses penelitian disertasi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis terbuka atas saran, kritik dan diskusi yang membangun agar penelitian ini lebih baik. Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama untuk menjawab permasalahan keterikatan karyawan dalam organisasi.

Penulis,

Setiabudhi

Ringkasan

MODEL KETERIKATAN KARYAWAN GENERASI MILENIAL DITINJAU DARI KEPRIBADIAN PROAKTIF, KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK, DAN DUKUNGAN SOSIAL DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI MEDIATOR

Pada tahun 2020 Indonesia diprediksi menjadi negara dengan pertumbuhan tenaga kerja tercepat ketiga di dunia. Jumlah penduduk sekitar 262 juta yang 60% akan tinggal di kota (Hay Group, 2013). Hampir Setengah dari populasinya berusia 30 tahun, Indonesia memiliki asset penting untuk pertumbuhan ekonomi, yaitu jumlah tenaga kerja generasi muda yang dinamis dan besar jumlahnya (Ratanjee & Emond, 2013). Tenaga kerja generasi muda yang dikenal sebagai Gen Y atau Generasi Milenial (Tamara & Lee, 2019). Karyawan Milenial cenderung memilih pemimpin yang memiliki kepedulian, yang mampu memberikan inspirasi serta memunculkan imajinasi mereka. Mereka menginginkan pemimpin yang menghargai ide-idenya, mau mendengarkan, dan melibatkannya dalam proses pembuatan serta pengambilan keputusan (Aruna & Anita, 2015) dalam (Tamara & Lee, 2019).

Karyawan milenial cenderung memilih pemimpin yang memiliki sisi kepedulian lebih dari siapapun. Karyawan milenial juga memilih pemimpin yang bisa menjadi inspirasi dan imajinasi karyawan (Tamara & Lee, 2019). Bagi karyawan milenial, keterikatan berarti mendapatkan banyak peluang untuk mengembangkan profesionalitas dan pertumbuhan pribadi. Sedangkan bagi organisasi, mencapai keterikatan berarti untuk mencapai gairah, kecerdasan dan antusias karyawan dalam bekerja (Jha et al., 2019).

Penelitian ini menggunakan teori *Self Determination Theory* (SDT) sebagai teori dasar model konseptual. Model yang dibangun terdiri dari variabel kepribadian, kepemimpinan paternalistik, dukungan sosial, terhadap keterlibatan karyawan dan afek sebagai variabel mediator. Dengan demikian *self determination theory* tidak hanya menjelaskan keterikatan (*engagement*) tetapi juga keadaan psikologis dan reaksi perilaku yang dapat mengakibatkan tidak adanya keterikatan (*engagement*) (Meyer & Gagnè, 2008). Inti dari *Self Determination Theory* didasarkan pada kebutuhan psikologis individu, yaitu keterkaitan (*relatedness*), otonomi (*autonomy*), dan kompetensi (*competence*) (A. Abou-Moghli, 2018). Selain itu, teori ini juga menjelaskan peran dari faktor-faktor kebutuhan psikologis individu tersebut dalam meningkatkan motivasi yang ditentukannya (Legault, 2017) dalam (A. Abou-Moghli, 2018). Selanjutnya teori ini juga menjelaskan pengaruh aspek sosial dan budaya dalam memfasilitasi atau menghilangkan kebutuhan psikologis individu (Hukum, 2017) dalam (A. Abou-

Moghli, 2018). Teori ini bermanfaat dalam membahas hubungan antara komitmen organisasi (*organizational commitment*), kebahagiaan (*happiness*), dan keterikatan kerja (*work engagement*). Ketiga faktor tersebut saling terkait dan dimotivasi atau dihalangi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, oleh karena itu teori ini dapat membantu dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi individu terhadap karyawanannya (A. Abou-Moghli, 2018).

Menurut Kahn, keterikatan adalah konstruksi multi dimensi dengan tiga dimensi (fisik, kognitif dan emosional) yang dialami secara bersamaan (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees, et al., 2012). Dimensi kognitif keterikatan telah menjadi komponen penting dalam penelitian sebelumnya (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008; May et al., 2004; Rich et al., 2010; Schaufeli et al., 2002), dan menyangkut asosiasi antara keadaan terikat dan aktivitas kognitif tingkat tinggi yang diarahkan untuk melakukan peran kerja. Istilah yang digunakan meliputi keterikatan kognitif (Kahn, 1990) dan dedikasi (Schaufeli et al., 2002).

Mengingat pentingnya aktivitas kognitif, dan sifat kognitif, aktivitas intelektual yang diperlukan untuk peran pekerjaan. Meyer dan Gagné (2008) mengusulkan bahwa teori keterikatan harus mengacu pada teori motivasi terutama teori *Self Determination Theory* (SDT) (Deci & Ryan, 1985). SDT terdiri dari tiga komponen kebutuhan: kompetensi, otonomi dan keterhubungan. Regulasi otonom, sebuah konsep yang mirip dengan keterikatan, hasil dari ketiga kebutuhan ini terpenuhi (Meyer & Gagné, 2008).

Soane (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees, et al., 2012) mengusulkan tiga dimensi keterikatan karyawan, yaitu :

- a. Keterikatan intelektual (*intellectual engagement*) : sejauh mana seseorang secara intelektual terserap dalam pekerjaan dan berpikir tentang cara untuk meningkatkan pekerjaan.
- b. Keterikatan afektif (*affective engagement*) : sejauh mana seseorang mengalami keadaan pengaruh positif yang berkaitan dengan peran pekerjaan seseorang.
- c. Keterikatan sosial (*social engagement*) : sejauh mana seseorang terhubung secara sosial dengan lingkungan kerja dan berbagi nilai-nilai yang sama dengan rekan kerja.

Masing-masing aspek membutuhkan tiga kondisi fokus, aktivasi dan pengaruh positif. Keterikatan intelektual melibatkan aktivasi dan fokus untuk melepaskan upaya kognitif menuju pencapaian tujuan atau solusi untuk tantangan. Afek positif berperan karena meningkatkan proses berpikir (Frederickson, 1998). Sementara afek tidak perlu diaktifkan, keterikatan afektif memang menggabungkan aktivasi dan afek positif (Macey & Schneider, 2008; May et al, 2004). Keterikatan sosial juga membutuhkan aktivasi. Memulai dan mempertahankan interaksi sosial mengenai pekerjaan menuntut keterlibatan aktif

dengan orang lain (Saks, 2006), terutama ketika tugas-tugas kompleks (Krauss et al., 2005) dan berfokus pada pencapaian tujuan (Koo & Fishbach, 2008).

Soane mengembangkan alat ukur keterikatan karyawan (*employee engagement*), yaitu ISA (*Intellectual engagement, Social engagement, Affective engagement*) yang terdiri dari tiga dimensi, Intelektual, Sosial, dan komponen Afektif. Menurut model alat ukur ISA, keterikatan intelektual didefinisikan sebagai sejauh mana aspek intelektual terserap (*absorbed*) dalam karyawan, keterikatan sosial sebagai sejauh mana seseorang terhubung secara sosial dengan lingkungan kerjanya dan rekan kerja, sedangkan keterikatan afektif sebagai sejauh mana seseorang mengalami perasaan positif yang berkaitan dengan karyawan (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees, et al., 2012).

Penggerak utama komitmen adalah identifikasi dengan tujuan organisasi dan nilai organisasi, kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi, serta internalisasi nilai dan misi organisasi. Istilah komitmen kerja mengacu pada konsep yang lebih luas daripada komitmen organisasi dan mencakup berbagai bentuk komitmen dapat diambil di tempat kerja (Chalofsky & Krishna, 2009). Menurut (McElroy et al., 1999), ada lima bentuk universal dari komitmen kerja, yaitu (a) dukungan etika kerja, (b) komitmen karir, (c) komitmen afektif organisasi, (d) komitmen organisasi yang berkelanjutan, dan (e) keterlibatan kerja. Bentuk ketiga yaitu komitmen afektif organisasi mengacu pada ikatan afektif atau psikologis yang mengikat karyawan pada organisasi. Karyawan yang terlibat pada pekerjaan akan merasa terikat dengan pekerjaan, selain itu bekerja lebih keras, lebih berkomitmen, dan cenderung untuk “melampaui” persyaratan dan harapan dari pekerjaan (McElroy et al., 1999).

Komitmen dan keterikatan karyawan sebagai konstruksi yang sangat penting dalam organisasi karena berhubungan dengan perilaku karyawan yang mendorong retensi dan kinerja organisasi (Chalofsky & Krishna, 2009). Menurut Porter (1968), komitmen melibatkan kesediaan karyawan untuk untuk mengerahkan upaya yang lebih tinggi atas nama organisasi, keinginan yang kuat untuk tinggal di organisasi, dan menerima tujuan utama serta nilai-nilai organisasi dikutip oleh (Chalofsky & Krishna, 2009). Sejumlah penelitian telah menunjukkan korelasi positif antara komitmen karyawan dan prestasi kerja (Hunter & Thatcher, 2007; Pool & Pool, 2007) dalam (Chalofsky & Krishna, 2009).

Komitmen afektif mengacu pada ikatan afektif atau psikologis yang mengikat seorang karyawan pada organisasinya. Komitmen afektif telah memiliki hubungan positif terkuat dengan hasil yang diinginkan. Organisasi yang ingin menumbuhkan komitmen afektif pada gilirannya harus menunjukkan komitmen mereka terhadap karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung (Chalofsky & Krishna, 2009). Komitmen afektif didefinisikan sebagai

komitmen keterikatan (*engagement*) emosional pada organisasi sehingga individu berkomitmen kuat dengan mengidentifikasi keterlibatannya dan menikmati keberadaannya dalam organisasi (Meyer et al., 1990). Komitmen afektif dikembangkan sebagai hasil dari serangkaian pengalaman kerja yang memuaskan, mengarah untuk mematuhi norma dan pelaksanaannya dalam organisasi (Schaufeli & Salanova, 2007) dalam (Jena, 2017).

Komitmen afektif merupakan *unidimensional* (Schoemmel et al., 2015). Pada penelitian ini menggunakan instrumen *Multitarget Affective Commitment Scale* (MACS) dari Schoemmel. MACS untuk mengukur keterikatan dan keterlibatan emosional, merupakan bagian literatur dari teori Meyer dan Allen (1991) dalam (Schoemmel et al., 2015) tentang komitmen afektif. Komponen ini diintegrasikan dalam teori Buchanan (1974) dan Mowday et al. (1979) dalam (Schoemmel et al., 2015). Dengan demikian keterikatan emosional dikaitkan dengan pengaruh positif dan hubungan keseluruhan dari target (Jaussi, 2007) dalam (Schoemmel et al., 2015). MACS berkontribusi dalam dua cara yaitu, pertama dapat dinilai untuk mengukur komitmen afektif terhadap beberapa target dengan memberikan homogenitas untuk item lintas target (Klein et al., 2012) dalam (Schoemmel et al., 2015), dan kedua mencerminkan pemahaman teori dominan komitmen afektif (Meyer et al. 2006; Riketta dan Van Dick, 2009; Meyer dan Allen, 1997) dalam (Schoemmel et al., 2015).

Bateman dan Crant mendefinisikan individu dengan prototipe kepribadian proaktif sebagai orang yang relatif tidak dibatasi oleh kekuatan situasional dan siapa yang mempengaruhi perubahan lingkungan. Kepribadian proaktif sebagai disposisi yang stabil terhadap perilaku proaktif. Kepribadian proaktif merupakan kecenderungan yang relatif stabil pada individu untuk tidak terkekang oleh situasi dan mempengaruhi perubahan dalam lingkungan (Bateman & Crant, 1993). *Proactive personality* (kepribadian proaktif) didefinisikan sebagai sebuah disposisi dalam mengambil inisiatif pribadi untuk mempengaruhi lingkungan seseorang (Crant, 1995). Bateman dan Crant (1993) dalam (J. Michael Crant, 1995) membahas komponen proaktif dari perilaku organisasi dan memperkenalkan ukuran kepribadian proaktif. Menurut Crant, 1996, kepribadian proaktif dicirikan dengan ; 1) *Scan for opportunities* (kemampuan mengidentifikasi peluang), yaitu kemampuan individu dalam mengenali peluang lebih dulu dari orang lain, 2) *Show initiative* (menunjukkan inisiatif), yaitu kecenderungan individu untuk memperbaiki hal yang tidak disukainya dan selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu, 3) *Take Action* (mengambil tindakan), yaitu kemampuan individu untuk mewujudkan gagasannya menjadi kenyataan dan membuat perubahan di lingkungannya, dan 4) *Persevere* (bertahan,gigih), yaitu kecenderungan individu untuk tetap mempertahankan gagasan dan keyakinannya hingga mencapai perubahan yang berarti meskipun

menghadapi berbagai rintangan (Crant, 1996). Bateman dan Crant (1993) menyusun *Proactive Personality Scale* (PPS) untuk mengukur perbedaan individu dalam kecenderungan untuk mengambil tindakan dan mengubah lingkungan.

Paternalisme dalam konteks kepemimpinan didefinisikan sebagai hubungan hirarkis antara atasan dengan bawahan, dimana peran atasan adalah menciptakan lingkungan keluarga, memberikan perhatian, perlindungan, dan bimbingan pada bawahan yang berkaitan dengan karyawan maupun hal lainnya. Sedangkan bawahan diharapkan setia dan tunduk pada atasannya (Aycan, 2006). Pemimpin paternalistik memberikan perhatian, pengasuhan dalam kehidupan profesional dan pribadi mereka dengan memposisikan diri sebagai orang tua dan mengharapkan loyalitas serta rasa hormat dari karyawan (Aycan et al., 2013). Definisi kepemimpinan paternalistik adalah sebagai gabungan disiplin dan otoritas yang kuat dengan kebajikan kebapakan dan integritas moral. Pemimpin paternalistik memperlakukan karyawan dengan hati-hati, yang mendorong tingkat identifikasi dan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Aycan et al. 2013). Dimensi Kepemimpinan paternalistik dari Aycan (2006) terdiri :

- 1) *Family Environment* yaitu :
 - a. Menciptakan lingkungan keluarga ditempat kerja, pemimpin berperilaku seperti anggota keluarga senior.
 - b. Membangun hubungan yang dekat dan personal dengan bawahan, pemimpin menjalin hubungan erat dengan setiap bawahan secara personal.
 - c. Terlibat dalam kehidupan karyawan diluar pekerjaan, pemimpin terlibat dalam kehidupan bawahan di luar pekerjaan.
- 2) *Involvement* yaitu :
Mempertahankan otoritas dan hirarki status, pemimpin mengharapkan bawahan menghormati kewenangannya.
- 3) *Expectation* yaitu :
Mengharapkan loyalitas dan rasa hormat dari bawahan, pemimpin menganggap loyalitas lebih penting daripada kinerja.

Penelitian ini menggunakan *Paternalistic Leadership Questionnaire* (PLQ) dari (Aycan et al., 2013) untuk mengukur kepemimpinan paternalistik.

Dukungan sosial adalah konstruksi multidimensi, yang termasuk ukuran jaringan sosial, dukungan emosional, instrumental dukungan, kualitas dukungan sosial dan bantuan timbal balik dari orang lain (Sarason et al., 1983). Meijman dan Mulder (1998) dalam (Othman & Nasurdin, 2013) mencatat bahwa sumber daya karyawan seperti dukungan sosial sebagai peran motivasi ekstrinsik yang akan mengembangkan kemauan individu untuk mendedikasikan usaha dan kemampuannya untuk tugas dan karyawan. Dukungan sosial juga ditemukan sebagai hal penting dan merupakan awal dari keterikatan kerja (*work engagement*)

(Bakker et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen dkk. 2006) dalam (Othman & Nasurdin, 2013).

Multidimensional Scale of Perceived Social Support (MSPSS) adalah salah satu alat ukur yang dirancang untuk mengukur dukungan sosial. MSPSS dirancang untuk menilai persepsi kecukupan dukungan sosial dari tiga sumber yang berbeda: Keluarga, yaitu dukungan keluarga terhadap individu dalam bekerja, Teman, yaitu dukungan teman pada saat bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dan Signifikan Lainnya, yaitu dukungan dari berbagai pihak dalam bekerja.

Metode

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode pendekatan yang bertujuan untuk mengukur hubungan antar variabel. Variabel-variabel tersebut umumnya dapat diukur dengan menggunakan instrumen, sehingga sejumlah data dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik (Creswell, 2016). Setiap variabel akan diukur menggunakan instrument atau alat ukur berupa questioner.

Variabel-variabel penelitian yang terlibat pada penelitian ini adalah; : Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*), Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), Kepribadian Proaktif (*Proactive Personality*), Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*), dan Dukungan Sosial (*Social Support*). Masing-masing Variabel yang terlibat pada penelitian ini diukur menggunakan instrument atau alat ukur berupa kuisisioner. Penelitian ini bertujuan menganalisis tentang model Keterikatan Karyawan. Mengacu pada kajian literatur dan penelitian-penelitian serta temuan yang relevan, penelitian ini melibatkan variabel-variabel sebagai berikut ;

- a. Variabel Bebas : Kepribadian Proaktif (*Proactive Personality*), Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*), dan Dukungan Sosial (*Social Support*)
- b. Variabel Mediator : Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)
- c. Variabel Terikat : Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*).

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan model teoretis Keterikatan karyawan generasi milenial, maka subjek dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial berpendidikan minimal Sarjana (S1) yang bekerja pada berbagai perusahaan di Surabaya sebanyak 310 (N=310). Pada penelitian ini menggunakan teknik *snow ball purposive sampling* sebagai teknik pemilihan sampel penelitian. Kuisisioner dalam bentuk *google form* disebar secara *online*, yang direspon oleh 409 responden karyawan milenial dari berbagai jenis perusahaan di Surabaya. Data yang layak diolah dengan program statistik AMOS sebanyak 310 (N=310).

Hasil Penelitian

Analisis *structural equation modeling* (SEM) pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan software AMOS 20.0. Model struktural dikembangkan berdasarkan pada hasil uji coba alat ukur yang telah dilakukan sebelumnya sehingga dapat dihasilkan model struktural dalam bentuk variabel komposit.

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa kriteria-kriteria dalam uji *goodness of fit* untuk *structural model* secara umum hasil yang diperoleh masih sama dengan model struktural sebelum dilakukan proses modifikasi. Perbedaan yang signifikan terjadi pada nilai *Bollen-Stine Bootstrap* yang diperoleh nilai *p-value* 0,053 yang sudah lebih besar dari 0,05. Mengacu pada dua hasil estimasi model struktural maka dalam pengujian hipotesis akan dipergunakan model struktural yang telah dilakukan modifikasi karena lebih mampu menghasilkan kriteria nilai *p-value Bollen Stine* yang lebih bagus ($0,053 > 0,05$).

Berdasarkan hasil olah data dapat dijelaskan pengaruh dari jalur yang dikembangkan sebagai berikut:

1. Hasil estimasi pengaruh pada jalur antara variabel *Proactive Personality* terhadap variabel *Employee Engagement* diperoleh pengaruh sebesar 0,172, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Proactive Personality* berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*. Karena arah hubungan variabel *Proactive Personality* terhadap variabel *Employee Engagement* adalah positif, maka disimpulkan bahwa semakin tinggi kepribadian proaktif karyawan milenial, semakin tinggi pula keterikatan pada organisasi.
2. Hasil estimasi pengaruh pada jalur antara variabel *Paternalistic Leadership* terhadap variabel *Employee Engagement* diperoleh pengaruh sebesar 0,231, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Paternalistic Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*. Karena arah hubungan variabel *Paternalistic Leadership* terhadap variabel *Employee Engagement* adalah positif, maka disimpulkan bahwa semakin tinggi kebutuhan karyawan milenial terhadap kepemimpinan paternalistik, semakin tinggi pula keterikatan pada organisasi. Mengacu pada hasil ini maka hipotesis penelitian yang menguji pengaruh *Paternalistic Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* terbukti kebenarannya secara statistik.
3. Hasil estimasi pengaruh pada jalur antara variabel *Social Support* terhadap variabel *Employee Engagement* diperoleh pengaruh sebesar 0,011 dengan nilai CR 0,186 dan *probability* pengaruh (*p*) sebesar 0,853. Mengacu pada hasil tersebut, diketahui bahwa nilai CR $0,186 < 1,96$ dan nilai *probability* (*p*) $0,853 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Social Support* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*.

Meskipun hubungan variabel *Social Support* tidak terbukti terhadap variabel *Employee Engagement*, tetapi arah hubungannya positif. Jadi bisa disimpulkan bahwa jika kebutuhan akan dukungan sosial dari Karyawan milenial itu tinggi, maka keterikatan Karyawan milenial pada organisasi juga tinggi. Mengacu pada hasil ini maka hipotesis penelitian yang menguji pengaruh *Social Support* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* tidak terbukti kebenarannya secara statistik.

4. Hasil estimasi pengaruh pada jalur antara variabel *Proactive Personality* terhadap variabel *Affective Commitment* diperoleh pengaruh sebesar 0,331, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Proactive Personality* berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *Affective Commitment*. Karena arah hubungan variabel *Proactive Personality* terhadap variabel *Affective Commitment* adalah positif, maka disimpulkan bahwa semakin tinggi kepribadian proaktif karyawan milenial, semakin tinggi pula komitmen afektif pada diri karyawan. Mengacu pada hasil ini maka hipotesis penelitian yang menguji pengaruh *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* terbukti kebenarannya secara statistik.
5. Hasil estimasi pengaruh pada jalur antara variabel *Paternalistic Leadership* terhadap variabel *Affective Commitment* diperoleh pengaruh sebesar 0,421, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Paternalistic Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *Affective Commitment*. Karena arah hubungan variabel *Paternalistic Leadership* terhadap variabel *Affective Commitment* adalah positif, maka disimpulkan bahwa semakin tinggi kebutuhan karyawan milenial terhadap kepemimpinan paternalistik, semakin tinggi pula komitmen afektif pada diri karyawan. Mengacu pada hasil ini maka hipotesis penelitian yang menguji pengaruh *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* terbukti kebenarannya secara statistik.
6. Hasil estimasi pengaruh pada jalur antara variabel *Social Support* terhadap variabel *Affective Commitment* diperoleh pengaruh sebesar 0,356, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Social Support* berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *Affective Commitment*. Karena arah hubungan variabel *Social Support* terhadap variabel *Affective Commitment* adalah positif, maka disimpulkan bahwa semakin tinggi kebutuhan karyawan milenial terhadap dukungan sosial atasan, semakin tinggi pula komitmen afektif pada diri karyawan. Mengacu pada hasil ini maka hipotesis penelitian yang menguji pengaruh *Social Support* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* terbukti kebenarannya secara statistik.
7. Hasil estimasi pengaruh pada jalur antara variabel *Affective Commitment* terhadap variabel *Employee Engagement* diperoleh pengaruh sebesar 0,535,

sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Affective Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*. Karena arah hubungan variabel *Affective Commitment* terhadap variabel *Employee Engagement* adalah positif, maka disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif karyawan milenial, semakin tinggi pula keterikatan Karyawan pada organisasi. Mengacu pada hasil ini maka hipotesis penelitian yang menguji pengaruh *Affective Commitment* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* terbukti kebenarannya secara statistik.

Selanjutnya untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) hipotesis kelima sampai dengan ketujuh dalam penelitian ini akan dipergunakan rumus perhitungan *Sobel test* sebagai alat menghasilkan nilai *critical ratio* (CR) dan signifikansi (p) pada hasil estimasi pengaruh tidak langsungnya.

Berdasarkan pada hasil olah data evaluasi perhitungan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari model struktural yang dikembangkan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil estimasi pengaruh tidak langsung antara variabel *Proactive Personality* terhadap *Employee Engagement* dengan mediasi *Affective Commitment* terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara variabel *Proactive Personality* terhadap variabel *Employee Engagement* dengan mediasi *Affective Commitment*. Sifat mediasi dari variabel *Affective Commitment* pada jalur pengaruh tidak langsung ini adalah *Partial Mediation* dikarenakan sebelumnya diketahui bahwa pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Employee Engagement* secara langsung juga signifikan. Mengacu pada hasil ini maka hipotesis penelitian yang menguji pengaruh tidak langsung *Proactive Personality* terhadap *Employee Engagement* dengan mediasi *Affective Commitment* terbukti kebenarannya secara statistik.
2. Hasil estimasi pengaruh tidak langsung antara variabel *Paternalistic Leadership* terhadap *Employee Engagement* dengan mediasi *Affective Commitment* terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara variabel *Paternalistic Leadership* terhadap variabel *Employee Engagement* dengan mediasi *Affective Commitment*. Sifat mediasi dari variabel *Affective Commitment* pada jalur pengaruh tidak langsung ini adalah *Partial Mediation* dikarenakan sebelumnya diketahui bahwa pengaruh *Paternalistic Leadership* terhadap *Employee Engagement* secara langsung juga signifikan. Mengacu pada hasil ini maka hipotesis penelitian yang menguji pengaruh tidak langsung *Paternalistic Leadership* terhadap *Employee Engagement* dengan mediasi *Affective Commitment* terbukti kebenarannya secara statistik.
3. Hasil estimasi pengaruh tidak langsung antara variabel *Social Support* terhadap *Employee Engagement* dengan mediasi *Affective Commitment*

terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara variabel *Social Support* terhadap variabel *Employee Engagement* dengan mediasi *Affective Commitment*. Sifat mediasi dari variabel *Affective Commitment* pada jalur pengaruh tidak langsung ini adalah *Full Mediation* dikarenakan sebelumnya diketahui bahwa pengaruh *Social Support* terhadap *Employee Engagement* secara langsung disimpulkan tidak signifikan. Mengacu pada hasil ini maka hipotesis penelitian yang menguji pengaruh tidak langsung *Social Support* terhadap *Employee Engagement* dengan mediasi *Affective Commitment* terbukti kebenarannya secara statistik.

Kebaruan Penelitian

Secara umum kebaruan dari penelitian ini adalah model keterikatan karyawan milenial yang lebih komprehensif karena dibangun dari faktor-faktor yang terlibat dalam proses keterikatan karyawan yang berbeda dengan model sebelumnya. Temuan lain yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini kepemimpinan paternalistik dan komitmen afektif secara bersama-sama mampu berperan sebagai perantara model keterikatan karyawan generasi milenial. Penelitian ini menemukan variabel dukungan sosial tidak berpengaruh langsung pada keterikatan karyawan generasi milenial, tetapi berpengaruh tidak langsung terhadap keterikatan karyawan yang dimediasi oleh komitmen afektif. Secara terperinci kebaruan penelitian ini sebagai berikut; bahwa :

- 1) Pengaruh Kepribadian Proaktif (*Proactive Personality*) terhadap Keterikatan Kerja (*Employee Engagement*) meningkat setelah dimediasi penuh oleh Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).
- 2) Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*) terhadap Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) meningkat setelah dimediasi penuh oleh Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).
- 3) Pengaruh Dukungan Sosial (*Social Support*) terhadap Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) meningkat setelah dimediasi penuh oleh Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).
- 4) Karyawan laki-laki lebih nyaman berkomunikasi dengan atasan bergaya kepemimpinan paternalistik yang peduli pada karyawan dibandingkan karyawan perempuan.
- 5) Pada variabel kepribadian proaktif, karyawan laki-laki lebih berani berinisiatif mengambil keputusan dan membaca peluang dibandingkan karyawan perempuan.
- 6) Pada variabel kepemimpinan paternalistik, karyawan perempuan lebih nyaman dengan gaya kepemimpinan paternalistik yang bernuansa kekeluargaan.

- 7) Pada variabel dukungan sosial, karyawan perempuan lebih nyaman dengan dukungan dari rekan kerja. Sedangkan Karyawan laki-laki lebih nyaman dengan dukungan dari atasan.

Implikasi Penelitian

Peneliti setuju dengan Macey dan Schneider bahwa keterikatan kerja dibedakan dari motivasi kerja, komitmen, kepuasan kerja, dan konsep kunci lainnya dalam literatur perilaku organisasi. Namun, peneliti percaya bahwa kesamaan dan perbedaan akan lebih jelas jika diartikulasikan secara mendalam tentang konsep keterikatan di SDT. Misalnya, salah satu dari alasan yang dilihat Macey dan Schneider bahwa secara intensitas keterikatan kerja berbeda dengan motivasi kerja. SDT, merupakan konsep multidimensi dari motivasi kerja yang memungkinkan seseorang untuk membedakan bentuk-bentuk motivasi (misalnya, dikendalikan vs. otonom) dan implikasinya terhadap perilaku. Dengan melibatkan keterikatan di SDT, keterikatan dapat tertanam dalam teori motivasi.

Hasil penelitian ini memperkuat *Self Determination Theory* (SDT), sebagai kerangka konsep dasar dan untuk menjelaskan dinamika psikologis, dan membuktikan komitmen afektif merupakan mediator yang mempengaruhi kualitas hubungan. Hal ini dibuktikan dengan pengaruh tidak langsung variabel dukungan sosial yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Artinya masih banyak variabel lain yang mempengaruhi keterikatan karyawan yang belum dikaji dalam penelitian ini, dan dapat dikaji pada penelitian selanjutnya.

Hasil penelitian ini memiliki potensi implikasi praktis yang berharga bagi perusahaan dan praktisi karena memberikan pemahaman baru tentang konsekuensi dari keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan berkorelasi positif dengan kepribadian proaktif dan kepemimpinan paternalistik, tetapi dukungan sosial kecil pengaruhnya terhadap keterikatan karyawan. Sumber dukungan yang paling lemah untuk mendorong keterikatan karyawan adalah dukungan atasan dan dukungan dari rekan kerja.

Banyak faktor yang mendorong tingkat keterikatan karyawan. Armstrong mengatakan bahwa ada lima faktor-faktor yang dapat mendorong tingkat keterlibatan seperti; gaya kepemimpinan, kemandirian, lingkungan kerja, kesempatan untuk berkontribusi dan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi (Firdinata, 2021). Ketika perusahaan meningkatkan kualitas faktor-faktor tersebut, tingkat keterikatan karyawan juga dapat meningkat (Firdinata, 2021). Bagi kaum milenial, keterikatan karyawan berarti mendapatkan banyak peluang untuk perkembangan profesional mereka dan pertumbuhan pribadi. Untuk organisasi, keterikatan karyawan berarti untuk mencapai gairah, kecerdasan, dan semangat karyawan dalam bekerja (Puja, 2018).

Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik. Bakker dan Demerouti (2008) menyebutkan empat alasan

yang menyebabkan karyawan yang memiliki keterikatan kerja berkinerja lebih baik yaitu emosi positif, pengalaman kesehatan yang lebih baik, membuat sendiri sumber personal dan pekerjaan, dan mentransfer keterikatan dengan orang lain.

Saran Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, berikut saran yang dapat diberikan:

Hasil penelitian ini menjadi landasan konseptual dan wacana teoretis tentang pembentukan model keterikatan karyawan generasi milenial. Penelitian ini menerapkan *Self Determination Theory* untuk mencapai pemahaman yang lebih baik tentang keterikatan karyawan generasi milenial. Model keterikatan karyawan generasi milenial seharusnya tidak hanya dibangun berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya keterikatan karyawan, namun lebih dari itu seharusnya memasukan variabel-variabel yang secara komprehensif mempengaruhi keterikatan karyawan generasi milenial, untuk itu dibutuhkan dasar konseptual yang kuat untuk membangun suatu model seperti *Self Determination Theory*. Selain itu juga sebagai upaya untuk mengatasi kekurangan dalam perspektif yang lebih luas dalam penelitian keterikatan karyawan generasi milenial.

Penelitian ini semakin menguatkan teori yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan merupakan suatu proses yang dinamis yang pembentukannya terbukti dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berperan dalam proses keterikatan karyawan. Selain itu hasil penelitian ini semakin menguatkan bahwa keterikatan karyawan pada generasi milenial dapat dibentuk dari faktor internal dan faktor eksternal. Temuan-temuan ini menggambarkan bahwa keterikatan karyawan merupakan konsep psikologis yang kompleks dan untuk memahaminya harus dilihat dari sudut pandang yang luas.

Bakker (2011) mengatakan faktor pendorong dari keterikatan karyawan adalah sumber pekerjaan dan pribadi karyawan itu sendiri. Faktor dalam diri karyawan berperan untuk meningkatkan keterikatan karyawan contohnya adalah pengetahuan. Memiliki pengetahuan terhadap pekerjaan yang digeluti membuat karyawan paham akan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Memahami pekerjaan dari hulu hingga ke hilir menandakan bahwa karyawan benar-benar terlibat dengan pekerjaannya. Sedangkan untuk faktor sumber pekerjaan, hal ini berhubungan dengan lingkungan pekerjaan dan pekerjaan itu sendiri, mulai dari organisasi hingga rekan kerja. Situasi dan kondisi organisasi pun dapat mempengaruhi keterikatan karyawan.

Hasil penelitian ini diperoleh faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan. Secara berurutan faktor yang mempengaruhi penelitian adalah kepemimpinan paternalistik, kepribadian proaktif, dan dukungan sosial. Karyawan generasi Milenial menginginkan keseimbangan kehidupan kerja. Mereka membutuhkan lingkungan kerja yang santai dan fleksibel. Karyawan

generasi milenial lebih mudah beradaptasi, efisien, dan inovatif dan mereka adalah pembelajar yang cepat sehingga mudah sekali mengikuti perkembangan jaman. Mereka lebih suka bekerja untuk organisasi, mereka nyaman bekerja dengan teknologi informasi.

Karyawan yang terikat, menunjukkan perilaku proaktif, bersikap antusias terhadap pekerjaannya, berinisiatif, aktif mengembangkan diri, secara konsisten melampaui tujuan dan harapan yang diemban, mengatasi hambatan dan tetap fokus pada tugas-tugasnya, serta komitmen terhadap perusahaan.

Summary

EMPLOYEE ENGAGEMENT MODEL OF THE MILLENNIAL GENERATION REVIEWING FROM PROACTIVE PERSONALITY, PATERNALISTIC LEADERSHIP, AND SOCIAL SUPPORT WITH AFFECTIVE COMMITMENT AS MEDIATOR

In 2020, Indonesia is predicted to be the country with the third fastest labor growth in the world. The total population is around 262 million of which 60% will live in cities (Hay Group, 2013). Almost half of the population is 30 years old, Indonesia has an important asset for economic growth, namely a large and dynamic youth workforce (Ratanjee & Emond, 2013). The workforce of the younger generation known as Gen Y or Millennial Generation (Tamara & Lee, 2019). Millennial employees tend to choose leaders who care, who are able to inspire and spark their imagination. They want leaders who value their ideas, listen, and involve them in the process of making and making decisions (Aruna & Anita, 2015) in (Tamara & Lee, 2019).

Millennial employees tend to choose leaders who have a caring side more than anyone. Millennial employees also choose leaders who can inspire and inspire employees (Tamara & Lee, 2019). For millennial employees, engagement means getting lots of opportunities for professional development and personal growth. As for the organization, achieving engagement means achieving the passion, intelligence and enthusiasm of employees at work (Jha et al., 2019).

This study uses the theory of Self Determination Theory (SDT) as the basic theory of the conceptual model. The model built consists of personality variables, paternalistic leadership, social support, employee involvement and affect as a mediator variable. Thus self-determination theory does not only explain engagement but also psychological states and behavioral reactions that can result in the absence of engagement (Meyer & Gagnè, 2008). The core of Self Determination Theory is based on individual psychological needs, namely relatedness, autonomy, and competence (A. Abou-Moghli, 2018). In addition, this theory also explains the role of the individual psychological needs factors in increasing the motivation it determines (Legault, 2017) in (A. Abou-Moghli, 2018). Furthermore, this theory also explains the influence of social and cultural aspects in facilitating or eliminating individual psychological needs (Law, 2017) in (A. Abou-Moghli, 2018). This theory is useful in discussing the relationship between organizational commitment, happiness, and work engagement. These three factors are interrelated and are motivated or hindered by intrinsic and

extrinsic factors, therefore this theory can help in analyzing the factors that influence individual motivation for their employees (A. Abou-Moghli, 2018).

According to Kahn, attachment is a multi-dimensional construction with three dimensions (physical, cognitive and emotional) that are experienced simultaneously (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees, et al., 2012). The cognitive dimension of attachment has been an important component of previous research (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008; May et al., 2004; Rich et al., 2010; Schaufeli et al., 2002), and concerns the association between attachment and higher-order cognitive activity directed at performing work roles. Terms used include cognitive engagement (Kahn, 1990) and dedication (Schaufeli et al., 2002).

Given the importance of cognitive activity, and the nature of cognitive, intellectual activity is necessary for job roles. Meyer and Gagné (2008) proposed that attachment theory should refer to motivation theory, especially Self Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan, 1985). SDT consists of three components of needs: competence, autonomy and connectedness. Autonomic regulation, a concept similar to attachment, results from these three needs being met (Meyer & Gagné, 2008).

Soane (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees, et al., 2012) proposes three dimensions of employee engagement, namely:

- a. Intellectual engagement: the degree to which a person is intellectually absorbed in work and thinks about ways to improve work.
- b. Affective engagement: the extent to which a person experiences a positive influence state related to one's job role.
- c. Social engagement: the extent to which a person is socially connected to the work environment and shares the same values with colleagues.

Each aspect requires three conditions of focus, activation and positive influence. Intellectual engagement involves the activation and focus of releasing cognitive effort toward the attainment of a goal or solution to a challenge. Positive affect plays a role because it improves thinking processes (Frederickson, 1998). While affect does not need to be activated, affective attachment does combine activation and positive affect (Macey & Schneider, 2008; May et al, 2004). Social engagement also requires activation. Initiating and maintaining social interactions regarding work demands active engagement with others (Saks, 2006), especially when tasks are complex (Krauss et al., 2005) and focused on goal attainment (Koo & Fishbach, 2008).

Soane developed an employee engagement measurement tool, namely the ISA (Intellectual engagement, Social engagement, Affective engagement) which consists of three dimensions, Intellectual, Social, and Affective components. According to the ISA measuring instrument model, intellectual attachment is

defined as the extent to which intellectual aspects are absorbed in the work, social attachment is the extent to which a person is socially connected to his work environment and co-workers, while affective attachment is the extent to which a person experiences positive feelings related to employees (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees, et al., 2012).

The main drivers of commitment are identification with organizational goals and organizational values, congruence between individual goals and organizational goals, and internalization of organizational values and missions. The term work commitment refers to a broader concept than organizational commitment and includes the various forms of commitment that can be taken in the workplace (Chalofsky & Krishna, 2009). According to (McElroy et al., 1999), there are five universal forms of work commitment, namely (a) work ethic support, (b) career commitment, (c) organizational affective commitment, (d) ongoing organizational commitment, and (e) work engagement. The third form of organizational affective commitment refers to the affective or psychological bond that binds employees to the organization. Employees who are engaged in work will feel bound to work, in addition to working harder, more committed, and tend to "exceed" the requirements and expectations of the job (McElroy et al., 1999).

Employee commitment and engagement as a very important construct in the organization because it relates to employee behavior that encourages retention and organizational performance (Chalofsky & Krishna, 2009). According to Porter (1968), commitment involves the willingness of employees to exert higher efforts on behalf of the organization, a strong desire to stay in the organization, and accept the main goals and values of the organization cited by (Chalofsky & Krishna, 2009). A number of studies have shown a positive correlation between employee commitment and job performance (Hunter & Thatcher, 2007; Pool & Pool, 2007) in (Chalofsky & Krishna, 2009).

Affective commitment refers to the affective or psychological bond that binds an employee to his or her organization. Affective commitment has had the strongest positive relationship with the desired outcome. Organizations that wish to cultivate affective commitment must in turn demonstrate their commitment to employees by providing a supportive work environment (Chalofsky & Krishna, 2009). Affective commitment is defined as an emotional engagement commitment to the organization so that individuals are strongly committed to identifying their involvement and enjoying their existence in the organization (Meyer et al., 1990). Affective commitment is developed as a result of a series of satisfying work experiences, leading to compliance with norms and their implementation in the organization (Schaufeli & Salanova, 2007) in (Jena, 2017).

Affective commitment is unidimensional (Schoemmel et al., 2015). In this study, the Multitarget Affective Commitment Scale (MACS) instrument from Schoemmel was used. MACS to measure emotional attachment and engagement, is part of the literature on the theory of Meyer and Allen (1991) in (Schoemmel et al., 2015) on affective commitment. This component is integrated in the theory of Buchanan (1974) and Mowday et al. (1979) in (Schoemmel et al., 2015). Thus emotional attachment is associated with positive affect and overall relationship of the target (Jaussi, 2007) in (Schoemmel et al., 2015). MACS contributes in two ways namely, firstly it can be assessed to measure affective commitment to multiple targets by providing homogeneity for items across targets (Klein et al., 2012) in (Schoemmel et al., 2015), and secondly reflecting understanding of the dominant theory of affective commitment. (Meyer et al. 2006; Riketta and Van Dick, 2009; Meyer and Allen, 1997) in (Schoemmel et al., 2015).

Bateman and Crant define an individual with the prototype of a proactive personality as one who is relatively unconstrained by situational forces and who influences environmental change. Proactive personality as a stable disposition towards proactive behavior. Proactive personality is a relatively stable tendency in individuals not to be constrained by situations and to influence changes in the environment (Bateman & Crant, 1993). Proactive personality is defined as a disposition to take personal initiative to influence one's environment (Crant, 1995). Bateman and Crant (1993) in (J. Michael Crant, 1995) discuss the proactive component of organizational behavior and introduce measures of proactive personality. According to Crant, 1996, proactive personality is characterized by; 1) Scan for opportunities (the ability to identify opportunities), namely the individual's ability to recognize opportunities ahead of others, 2) Show initiative (showing initiative), namely the tendency of individuals to improve things they don't like and always look for better ways to do things. something, 3) Take Action (taking action), namely the individual's ability to turn his ideas into reality and make changes in his environment, and 4) Persevere (endure, persevere), namely the individual's tendency to maintain his ideas and beliefs until he achieves meaningful change despite face various obstacles (Crant, 1996). Bateman and Crant (1993) developed the Proactive Personality Scale (PPS) to measure individual differences in propensity to take action and change the environment.

Paternalism in the context of leadership is defined as a hierarchical relationship between superiors and subordinates, where the role of superiors is to create a family environment, provide attention, protection, and guidance to subordinates related to employees and other matters. Meanwhile, subordinates are expected to be loyal and submissive to their superiors (Aycan, 2006).

Paternalistic leaders provide attention, nurturing in their professional and personal lives by positioning themselves as parents and expecting loyalty and respect from employees (Aycan et al., 2013). The definition of paternalistic leadership is as a combination of discipline and strong authority with fatherly virtues and moral integrity. Paternalistic leaders treat employees with care, which encourages employees' levels of identification and emotional attachment to the organization (Aycan et al. 2013). The paternalistic leadership dimensions of Aycan (2006) consist of:

1) Family Environment, namely:

- a. Creating a family environment at work, leaders behave like senior family members.
- b. Building close and personal relationships with subordinates, leaders establish close relationships with each subordinate personally.
- c. Involved in the lives of employees outside of work, leaders are involved in the lives of subordinates outside of work.

2) Involvement, namely:

Maintaining authority and status hierarchies, leaders expect subordinates to respect their authority.

3) Expectations are:

Expecting loyalty and respect from subordinates, leaders consider loyalty more important than performance.

This study uses the Paternalistic Leadership Questionnaire (PLQ) from (Aycan et al., 2013) to measure paternalistic leadership.

Social support is a multidimensional construct, which includes social network size, emotional support, instrumental support, quality of social support and mutual assistance from others (Sarason et al., 1983). Meijman and Mulder (1998) in (Othman & Nasurdin, 2013) note that employee resources such as social support as an extrinsic motivational role will develop an individual's willingness to dedicate effort and ability to tasks and work. Social support is also found to be important and is the beginning of work engagement (Bakker et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen et al. 2006) in (Othman & Nasurdin, 2013).

Multidimensional Scale of Perceived Social Support (MSPSS) is a measuring tool designed to measure social support. The MSPSS is designed to assess the perceived adequacy of social support from three different sources: Family, namely family support for individuals at work, Friends, namely support from friends at work and completing work and Significant Other, namely support from various parties at work.

Method

The method used in this research is quantitative. Quantitative method is an approach method that aims to measure the relationship between variables. These variables can generally be measured using instruments, so that a number of data can be analyzed using statistical procedures (Creswell, 2016). Each variable will be measured using an instrument or measuring instrument in the form of a questionnaire.

The research variables involved in this research are; : Employee Engagement, Affective Commitment, Proactive Personality, Paternalistic Leadership, and Social Support. Each variable involved in this study was measured using an instrument or measuring instrument in the form of a questionnaire. This study aims to analyze the Employee Engagement model. Referring to the literature review and relevant studies and findings, this research involves the following variables;

- a. Independent Variables: Proactive Personality, Paternalistic Leadership, and Social Support
- b. Mediator Variable: Affective Commitment
- c. Bound Variable : Employee Engagement.

This study aims to find a theoretical model of millennial generation employee engagement, so the subjects in this study were millennial generation employees with a minimum education degree (S1) who worked at various companies in Surabaya as many as 310 (N=310). In this study, the snow ball purposive sampling technique was used as a research sample selection technique. Questionnaires in the form of google forms were distributed online, which were responded by 409 millennial employee respondents from various types of companies in Surabaya. The data that are eligible to be processed by the AMOS statistical program are 310 (N=310).

Research result

Structural equational modeling (SEM) analysis in this study was carried out with the help of AMOS 20.0 software. Structural models were developed based on the results of testing measuring instruments that have been carried out previously so that a structural model can be produced in the form of composite variables.

Based on the results of data processing, it is known that the criteria in the goodness of fit test for the structural model in general the results obtained are still the same as the structural model before the modification process is carried out. A significant difference occurred in the Bollen-Stine Bootstrap value, which obtained a p-value of 0.053, which was already greater than 0.05. Referring to the two estimation results of the structural model, in testing the hypothesis, a

structural model that has been modified will be used because it is more capable of producing a better Bollen Stine p-value criterion ($0.053 > 0.05$).

Based on the results of data processing, it can be explained the influence of the path developed as follows:

1. The results of the estimated effect on the path between the Proactive Personality variable on the Employee Engagement variable obtained an effect of 0.172, so it can be concluded that the Proactive Personality variable has a significant positive effect on the Employee Engagement variable. Because the direction of the relationship between the Proactive Personality variable and the Employee Engagement variable is positive, it can be concluded that the higher the proactive personality of millennial employees, the higher the attachment to the organization.
2. The results of the estimated influence on the path between the Paternalistic Leadership variable on the Employee Engagement variable obtained an effect of 0.231, so it can be concluded that the Paternalistic Leadership variable has a significant positive effect on the Employee Engagement variable. Because the direction of the relationship between the Paternalistic Leadership variable and the Employee Engagement variable is positive, it can be concluded that the higher the need for millennial employees for paternalistic leadership, the higher the attachment to the organization. Referring to these results, the research hypothesis that examines the effect of Paternalistic Leadership on Employee Engagement is statistically proven to be true.
3. The results of the estimated influence on the path between the Social Support variable on the Employee Engagement variable obtained an effect of 0.011 with a CR value of 0.186 and an effect probability (p) of 0.853. Referring to these results, it is known that the CR value is $0.186 < 1.96$ and the probability (p) value is $0.853 > 0.05$, so it can be concluded that the Social Support variable has no significant positive effect on the Employee Engagement variable. Although the relationship between the Social Support variable has not been proven with the Employee Engagement variable, the direction of the relationship is positive. So it can be concluded that if the need for social support from millennial employees is high, then the attachment of millennial employees to the organization is also high. Referring to these results, the research hypothesis that examines the effect of Social Support on Employee Engagement is not statistically proven.
4. The estimation results of the effect on the path between the Proactive Personality variable on the Affective Commitment variable obtained an effect of 0.331, so it can be concluded that the Proactive Personality variable has a significant positive effect on the Affective Commitment variable. Because the direction of the relationship between the Proactive Personality variable and

the Affective Commitment variable is positive, it can be concluded that the higher the millennial employee's proactive personality, the higher the affective commitment to the employee. Referring to these results, the research hypothesis that tested the effect of Proactive Personality on Affective Commitment was proven statistically true.

5. The results of the estimated influence on the path between the Paternalistic Leadership variable on the Affective Commitment variable obtained an effect of 0.421, so it can be concluded that the Paternalistic Leadership variable has a significant positive effect on the Affective Commitment variable. Because the direction of the relationship between the Paternalistic Leadership variable and the Affective Commitment variable is positive, it can be concluded that the higher the millennial employee's need for paternalistic leadership, the higher the affective commitment to the employee. Referring to these results, the research hypothesis that tested the effect of Proactive Personality on Affective Commitment was proven statistically true.
6. The results of the estimated effect on the path between the Social Support variable on the Affective Commitment variable obtained an effect of 0.356, so it can be concluded that the Social Support variable has a significant positive effect on the Affective Commitment variable. Because the direction of the relationship between the Social Support variable and the Affective Commitment variable is positive, it can be concluded that the higher the millennial employee's need for superior social support, the higher the affective commitment to the employee. Referring to these results, the research hypothesis that tested the effect of Social Support on Affective Commitment was proven statistically true.
7. The results of the estimated influence on the path between the Affective Commitment variable on the Employee Engagement variable obtained an effect of 0.535, so it can be concluded that the Affective Commitment variable has a significant positive effect on the Employee Engagement variable. Because the direction of the relationship between the Affective Commitment variable and the Employee Engagement variable is positive, it can be concluded that the higher the affective commitment of millennial employees, the higher the employee's attachment to the organization. Referring to these results, the research hypothesis that examines the effect of Affective Commitment on Employee Engagement is proven statistically true.

Furthermore, to test the indirect effect hypothesis, the fifth to seventh hypotheses in this study will use the Sobel test calculation formula as a tool to produce the critical ratio (CR) value and significance (p) on the estimation results of the indirect effect.

Based on the results of the evaluation data processing, the indirect effect of the developed structural model can be explained as follows:

1. The estimation results of the indirect effect between the Proactive Personality variable on Employee Engagement with Affective Commitment mediation, there is a significant indirect effect between the Proactive Personality variable on the Employee Engagement variable and Affective Commitment mediation. The mediating nature of the Affective Commitment variable in this indirect influence path is Partial Mediation because it was previously known that the direct influence of Proactive Personality on Employee Engagement is also significant. Referring to these results, the research hypothesis that examines the indirect effect of Proactive Personality on Employee Engagement with Affective Commitment mediation is statistically proven to be true.
2. The results of the estimation of the indirect effect of the Paternalistic Leadership variable on Employee Engagement with Affective Commitment mediation there is a significant indirect effect between the Paternalistic Leadership variable on the Employee Engagement variable and Affective Commitment mediation. The mediating nature of the Affective Commitment variable in this indirect influence path is Partial Mediation because it was previously known that the direct influence of Paternalistic Leadership on Employee Engagement is also significant. Referring to these results, the research hypothesis that examines the indirect effect of Paternalistic Leadership on Employee Engagement with Affective Commitment mediation is statistically proven to be true.
3. The results of the estimation of the indirect effect of the Social Support variable on Employee Engagement with Affective Commitment mediation there is a significant indirect effect between the Social Support variable on the Employee Engagement variable and Affective Commitment mediation. The mediating nature of the Affective Commitment variable in this indirect influence path is Full Mediation because it was previously known that the direct influence of Social Support on Employee Engagement was concluded to be insignificant. Referring to these results, the research hypothesis that examines the indirect effect of Social Support on Employee Engagement with Affective Commitment mediation is statistically proven to be true.

Research Novelty

In general, the novelty of this study is a more comprehensive millennial employee engagement model because it is built from the factors involved in the employee engagement process that are different from the previous model. Another finding that is novel in this study is that paternalistic leadership and affective commitment together are able to act as intermediaries for the millennial generation employee engagement model. This study found that social support

variables did not have a direct effect on millennial employee engagement, but had an indirect effect on employee engagement mediated by affective commitment. In detail, the novelty of this research is as follows; that :

- 1) The effect of Proactive Personality on Employee Engagement increases after being fully mediated by Affective Commitment.
- 2) The influence of Paternalistic Leadership on Employee Engagement increases after being fully mediated by Affective Commitment.
- 3) The effect of Social Support on Employee Engagement increases after being fully mediated by Affective Commitment.
- 4) Male employees are more comfortable communicating with superiors with a paternalistic leadership style who care about employees than female employees.
- 5) On the proactive personality variable, male employees are more daring to take the initiative in making decisions and reading opportunities than female employees.
- 6) In the paternalistic leadership variable, female employees are more comfortable with the paternalistic leadership style with a familial nuance.
- 7) On the social support variable, female employees are more comfortable with support from coworkers. Meanwhile, male employees are more comfortable with support from their superiors.

Research Implication

Researchers agree with Macey and Schneider that job engagement is distinguished from work motivation, commitment, job satisfaction, and other key concepts in the organizational behavior literature. However, the researcher believes that the similarities and differences will be clearer if deeply articulated about the concept of engagement in SDT. For example, one of the reasons seen by Macey and Schneider is that the intensity of work engagement is different from work motivation. SDT, is a multidimensional concept of work motivation that allows one to distinguish the forms of motivation (eg, controlled vs. autonomous) and their implications for behavior. By involving engagement in SDT, engagement can be embedded in motivation theory.

The results of this study strengthen Self Determination Theory (SDT), as a basic conceptual framework and to explain psychological dynamics, and prove that affective commitment is a mediator that affects the quality of relationships. This is evidenced by the indirect effect of the social support variable which has a positive and significant effect. This means that there are still many other variables that affect employee engagement that have not been studied in this study, and can be studied in further research.

The results of this study have potentially valuable practical implications for companies and practitioners as they provide a new understanding of the

consequences of employee engagement. Employee engagement is positively correlated with proactive personality and paternalistic leadership, but social support has little effect on employee engagement. The weakest source of support to encourage employee engagement is the support of superiors and support from coworkers.

Many factors drive the level of employee engagement. Armstrong said that there are five factors that can drive the level of engagement such as; leadership style, independence, work environment, opportunity to contribute and opportunity for personal growth (Firdinata, 2021). When the company improves the quality of these factors, the level of employee engagement can also increase (Firdinata, 2021). For millennials, employee engagement means getting plenty of opportunities for their professional development and personal growth. For organizations, employee engagement means to achieve employee passion, intelligence, and enthusiasm at work (Puja, 2018).

Employees who have good work engagement will have better performance. Bakker and Demerouti (2008) mention four reasons that cause employees who have work engagements to perform better, namely positive emotions, better health experiences, creating their own personal and work resources, and transferring attachments to others.

Research Suggestions

Based on the research results, the following suggestions can be given:

The results of this study become the conceptual basis and theoretical discourse on the formation of the millennial generation employee engagement model. This study applies Self Determination Theory to achieve a better understanding of millennial employee engagement. The millennial generation employee engagement model should not only be built based on factors that affect the level of employee engagement, but more than that it should include variables that comprehensively affect millennial employee engagement, for that we need a strong conceptual basis to build a model such as Self-Determination Theory. In addition, it is also an effort to overcome the shortcomings in a broader perspective in millennial generation employee engagement research.

This study further strengthens the theory which states that employee engagement is a dynamic process whose formation is proven to be influenced by factors that play a role in the employee engagement process. In addition, the results of this study further strengthen that employee engagement in the millennial generation can be formed from internal factors and external factors. These findings illustrate that employee engagement is a complex psychological concept and to understand it must be viewed from a broad perspective.

Bakker (2011) says that the driving factor of employee engagement is the source of the employee's work and personality. Factors within employees play a

role in increasing employee engagement, for example, knowledge. Having knowledge of the work at hand makes employees understand what to do and how to do it. Understanding work from upstream to downstream indicates that employees are truly engaged with their work. As for the source of work, this relates to the work environment and the work itself, from the organization to colleagues. Organizational situations and conditions can also affect employee engagement.

The results of this study obtained factors that affect employee engagement. Sequentially, the factors that influence the research are paternalistic leadership, proactive personality, and social support. Millennials want work-life balance. They need a relaxed and flexible work environment. Millennial generation employees are more adaptable, efficient, and innovative and they are fast learners so it is easy to keep up with the times. They prefer to work for organizations, they are comfortable working with information technology.

Employees who are engaged, show proactive behavior, are enthusiastic about their work, take initiative, actively develop themselves, consistently exceed the goals and expectations carried out, overcome obstacles and stay focused on their tasks, and are committed to the company.

ABSTRAK

Fenomena keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada generasi milenial menarik untuk diteliti karena merupakan hal penting bagi suatu organisasi. Keterikatan karyawan pada generasi milenial diperlukan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Berangkat dari permasalahan tersebut penelitian ini bertujuan untuk menguji model keterikatan karyawan generasi milenial ditinjau dari kepribadian proaktif, kepemimpinan paternalistik, dan dukungan sosial dengan komitmen afektif sebagai mediator. Penelitian ini menggunakan teori dasar konseptual *Self Determination Theory* (SDT) merupakan teori motivasi, perkembangan yang berbasis kesehatan empiris (Deci, 2017). Teori SDT terdiri otonomi, kompetensi, dan keterhubungan yang memungkinkan karyawan lebih terikat pada organisasi.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Subjek penelitian berjumlah 310 diambil dengan teknik *non probability sampling* yaitu kombinasi *purposive sampling* dengan *snow ball sampling*. Masing-masing variabel Dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) skala ukur yaitu; skala keterikatan karyawan (*The ISA Engagement Scale*, disusun oleh Emma Soane dkk, 2012), skala komitmen afektif (*Multi Target Affective Commitment Scale*, disusun oleh Kristina Schoemmel dkk, 2014), skala kepribadian proaktif (*Proactive Personality Scale*, disusun oleh Scott E. Seibert, Crant's dkk, 1999), skala kepemimpinan paternalistik (*Paternalistic Leadership Questionnaire*, disusun oleh Aycan, Z. dkk, 2013). Semua alat ukur tersebut merupakan hasil modifikasi dan sudah diterjemahkan kedalam Bahasa Indonesia. Data penelitian diolah dan dianalisis menggunakan SEM-AMOS.

Hasil analisis statistik, dengan nilai *Bollen-Stine Bootstrap* diperoleh $p=0,053$, model dikategorikan fit. Hasil regresi *proactive personality* ($p=0,004$, signifikan), *paternalistic leadership* ($p=0,000$, signifikan) dan *social support* ($p=0,853$, tidak signifikan) terhadap *employee engagement*. Hasil regresi *proactive personality* ($p=0,000$, signifikan), *paternalistic leadership* ($p=0,000$, signifikan) dan *social support* ($p=0,000$, signifikan) terhadap *affective commitment*. Hasil regresi *affective commitment* ($p=0,000$, signifikan) terhadap *employee engagement*. Hasil regresi yang dimediasi penuh oleh *affective commitment* dari *proactive personality* ($p=0,000$, signifikan), *paternalistic leadership* ($p=0,000$, signifikan) dan *social support* ($p=0,000$, signifikan) terhadap *employee engagement*.

Kata Kunci: Pekerja milenial, generasi milenial, keterikatan karyawan, kepribadian proaktif, kepemimpinan paternalistik, dukungan sosial, komitmen afektif.

ABSTRACT

The phenomenon of employee engagement in the millennial generation is interesting to study because it is important for an organization. Employee engagement in the millennial generation is needed to gain a competitive advantage for the company. Departing from these problems, this study aims to examine the millennial generation employee engagement model in terms of proactive personality, paternalistic leadership, and social support with affective commitment as a mediator. This study uses the basic conceptual theory of Self Determination Theory (SDT) which is an empirical health-based motivational, developmental theory (Deci, 2017). SDT theory consists of autonomy, competence, and connectedness that allow employees to be more attached to the organization.

The research method used in this research is quantitative. There were 310 research subjects taken using a non-probability sampling technique, namely a combination of purposive sampling with snow ball sampling. Each variable in this study uses 5 (five) measuring scales, namely; employee engagement scale (The ISA Engagement Scale, compiled by Emma Soane et al, 2012), affective commitment scale (Multi Target Affective Commitment Scale, compiled by Kristina Schoemmel et al, 2014), proactive personality scale (Proactive Personality Scale, compiled by Scott E. Seibert, Crant's et al, 1999), paternalistic leadership scale (Paternalistic Leadership Questionnaire, compiled by Aycan, Z. et al, 2013). All these measuring instruments are the result of modifications and have been translated into Indonesian. The research data was processed and analyzed using SEM-AMOS.

The results of statistical analysis, with the Bollen-Stine Bootstrap value obtained $p = 0.053$, the model is categorized as fit. The results of the regression of proactive personality ($p=0.004$, significant), paternalistic leadership ($p=0.000$, significant) and social support ($p=0.853$, not significant) on employee engagement. The results of the regression of proactive personality ($p=0.000$, significant), paternalistic leadership ($p=0.000$, significant) and social support ($p=0.000$, significant) on affective commitment. Affective commitment regression results ($p=0.000$, significant) on employee engagement. The regression results were fully mediated by affective commitment from proactive personality ($p=0.000$, significant), paternalistic leadership ($p=0.000$, significant) and social support ($p=0.000$, significant) on employee engagement.

Keywords: Millennial workers, millennial generation, employee engagement, proactive personality, paternalistic leadership, social support, affective commitment.

DAFTAR ISI

SAMPUL LUAR	i
SAMPUL DALAM.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
UJIAN DOKTOR TAHAP I (Tertutup).	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
RINGKASAN.....	xi
ABSTRAK.....	xxxvi
ABSTRACT.....	xxxvii
DAFTAR ISI.....	xxxviii
DAFTAR TABEL.....	xlii
DAFTAR GAMBAR	xliv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xlvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Kajian Masalah.....	22
1.3. Rumusan Masalah	33
1.3.1. Permasalahan Umum	34
1.3.2. Permasalahan Khusus	34
1.4. Tujuan.....	35
1.4.1. Tujuan Umum	35
1.4.2. Tujuan khusus	35
1.5. Manfaat Penelitian.....	36
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	38
2.1. Karyawan Milenial	38
2.2. <i>Self Determination Theory</i> (SDT) sebagai <i>Grand Theory</i>	42

2.3.	Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)	49
2.4.	Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)	51
2.5.	Kepribadian proaktif (<i>Proactive Personality</i>).....	55
2.6.	Kepemimpinan Paternalistik (<i>Paternalistic Leadership</i>).....	56
2.7.	Dukungan Sosial (<i>Social Support</i>)	58
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN		61
3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian	61
3.2.	Hipotesa Penelitian.....	64
BAB IV METODE PENELITIAN		66
4.1.	Tipe Penelitian.....	66
4.2.	Identifikasi dan Definisi Konseptual Variabel Penelitian	67
4.3.	Definisi Operasional Variabel Penelitian	67
4.4.	Subyek Penelitian	75
4.5.	Teknik Pengumpulan Data	76
4.5.1.	Pengumpulan Data	76
4.5.2.	Alat ukur	78
4.5.3.	Adaptasi Alat Ukur	83
4.5.4.	Validitas dan Reliabilitas	87
4.6.	Teknik Analisis Data	103
BAB V HASIL PENELITIAN		107
5.1.	Pelaksanaan Penelitian	107
5.1.1	Lokasi Penelitian.....	107
5.1.2	Proses Pengumpulan Data.....	107
5.2.	Hasil Penelitian	109
5.2.1.	Deskripsi Data Penelitian.....	109
5.2.2.	Deskripsi Subyek Penelitian	109
5.2.3.	Variabel Kepribadian Proaktif (<i>Proactive Personality</i>)	111
5.2.4.	Variabel Kepemimpinan Paternalistik (<i>Paternalistic Leadership</i>)	112
5.2.5.	Variabel Dukungan Sosial (<i>Social Support</i>)	113

5.2.6.	Variabel Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)	114
5.2.7.	Variabel Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)	115
5.3.	Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	116
5.3.1.	<i>Measurement Model</i>	117
5.3.2.	Uji Asumsi SEM	125
BAB VI	PEMBAHASAN	141
6.1.	Model Keterikatan Karyawan Generasi Milenial ditinjau dari Kepribadian Proaktif, Kepemimpinan Paternalistik, dan Dukungan Sosial dengan Komitmen Afektif sebagai mediator.....	143
6.1.1.	Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Keterikatan Karyawan Generasi Milenial.	145
6.1.2.	Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Keterikatan Karyawan Generasi Milenial.	147
6.1.3.	Pengaruh Dukungan Sosial terhadap Keterikatan Karyawan Generasi Milenial.	150
6.1.4.	Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Komitmen Afektif.	152
6.1.5.	Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Komitmen Afektif.	154
6.1.6.	Pengaruh Dukungan Sosial terhadap Komitmen Afektif.	155
6.1.7.	Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Keterikatan Karyawan Generasi Milenial.	156
6.1.8.	Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Keterikatan Karyawan Generasi Milenial dengan Komitmen Afektif sebagai mediator.	156
6.1.9.	Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Keterikatan Karyawan Generasi Milenial dengan Komitmen Afektif sebagai mediator.	157
6.1.10.	Pengaruh Dukungan Sosial terhadap Keterikatan Karyawan Generasi Milenial dengan Komitmen Afektif sebagai mediator.	158
6.2.	Kebaruan, Temuan dan Keterbatasan Penelitian	159
6.2.1.	Kebaruan Penelitian	159
6.3.	Implikasi Penelitian	160
6.3.1.	Implikasi Teoretis.....	160

6.3.2. Implikasi Praktis	161
6.4. Keterbatasan Penelitian.....	163
BAB VII KESIMPULAN.....	165
7.1. Kesimpulan.....	165
7.2. Saran	166
7.2.1. Saran secara teoritis.....	167
7.2.2. Secara Praktis	168
7.2.3. Penelitian Selanjutnya	169
DAFTAR PUSTAKA.....	170

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Table for Determining Sample Size from a Given Population	78
Tabel 4.2 Blue Print ISA Engagement Scale	79
Tabel 4.3 Blue Print Multi Target Affective Commitment Scale (MACS)	80
Tabel 4.4 Blue Print Proactive Personality Scale	81
Tabel 4.5 Blue Print Paternalistic Leadership Scale (PLS)	82
Tabel 4.6 Blue Print Multidimensional Scale of Perceived Social Support Malay version(MSPSS-M)	82
Tabel 4.7 Penerjemah Alat Ukur dan Expert Reviewer	84
Tabel 4.8 Hasil I-CVI dan S-CVI	87
Tabel 4.9 Evaluasi Goodness Of Fit Variabel Proactive Personality	93
Tabel 4.10 Convergent Validity, Discriminant Validity, Construct Reliability Variabel Proactive Personality	94
Tabel 4.11 Evaluasi Goodness Of Fit Variabel Patrenalistic Leadership	95
Tabel 4.12 Convergent Validity, Discriminant Validity, Construct Reliability Variabel Paternalistic Leadership	96
Tabel 4.13 Evaluasi Goodness Of Fit Variabel Social Support	97
Tabel 4.14 Convergent Validity, Discriminant Validity, Construct Reliability Variabel Social Support	98
Tabel 4.15 Evaluasi Goodness Of Fit Variabel Affective Commitment	100
Tabel 4.16 Convergent Validity, Discriminant Validity, Construct Reliability Variabel Affective Commitment	100
Tabel 4.17 Evaluasi Goodness Of Fit Variabel Employee Engagement	101
Tabel 4.18 Convergent Validity, Discriminant Validity, Construct Reliability Variabel Employee Engagement	102
Tabel 5.1 Deskripsi dan karakteristik Subyek Penelitian	110
Tabel 5.2 Distribusi Skor Jawaban dan Mean Variabel Proactive Personality	111
Tabel 5.3 Distribusi Skor Jawaban dan Mean Variabel Paternalistic Leadership	112
Tabel 5.4 Distribusi Skor Jawaban dan Mean Variabel Social Support	113
Tabel 5.5 Distribusi Skor Jawaban dan Mean Variabel Affective Commitment.	114

Tabel 5.6 Distribusi Skor Jawaban dan Mean Variabel Employee Engagement.	115
Tabel 5.7 Evaluasi Confirmatory Factor Analysis Variabel Proactive Personality	118
Tabel 5.8 Evaluasi Confirmatory Factor Analysis Variabel Paternalistic Leadership.....	120
Tabel 5.9 Evaluasi Confirmatory Factor Analysis Variabel Social Support	121
Tabel 5.10 Evaluasi Confirmatory Factor Analysis Variabel Affective Commitment	123
Tabel 5.11 Evaluasi Confirmatory Factor Analysis Variabel Employee Engagement.....	124
Tabel 5.12 Hasil Uji Univariate dan Multivariate Normality	126
Tabel 5.13 Hasil Uji Multivariate Outlier Menggunakan Mahalanobis Distance	127
Tabel 5.14 Hasil Uji Univariate Outlier Menggunakan Nilai Z-Score	128
Tabel 5.15 Hasil Pengujian Goodness of Fit Full Structural Model.....	129
Tabel 5.16 Hasil Pengujian Goodness of Fit Full Structural Model Modifikasi .	131
Tabel 5.17 Regression Weight dan Standardized Regression Weight.....	132
Tabel 5.18 Sobel Test dan Indirect Effect.....	136
Tabel 5.19 Interval Kategorisasi	139
Tabel 5.18 Kategorisasi Variabel.....	139

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Model Keterikatan karyawan generasi milenial ditinjau dari Kepribadian Proaktif, Kepemimpinan Paternalistik, dan Dukungan Sosial dengan Komitmen Afektif sebagai mediator.....	63
Gambar 4.1. Skema adaptasi alat ukur.....	83
Gambar 4.2 Confirmatory Factor Analysis Variabel Proactive Personality	92
Gambar 4.3 Confirmatory Factor Analysis Variabel Paternalistic Leadership	95
Gambar 4.4 Confirmatory Factor Analysis Variabel Social Support.	97
Gambar 4.5 Confirmatory Factor Analysis Variabel Affective Commitment.....	99
Gambar 4.6 Confirmatory Factor Analysis Variabel Employee Engagement.....	101
Gambar 5.1 Confirmatory Factor Analysis Variabel Proactive Personality	117
Gambar 5.2 Confirmatory Factor Analysis Variabel Paternalistic Leadership ...	119
Gambar 5.3 Confirmatory Factor Analysis Variabel Social Support.	121
Gambar 5.4 Confirmatory Factor Analysis Variabel Affective Commitment.....	122
Gambar 5.5 Confirmatory Factor Analysis Variabel Employee Engagement.....	124
Gambar 5.6 Estimasi Full Structural Model.	129
Gambar 5.7 Full Model Structural Modification.	130
Gambar 5.8. Model penelitian perubahan.....	140

DAFTAR LAMPIRAN

PERMISSION TO USE TOOLS	182
- ISA Employee Engagement Scale Emma Soane dkk (2012)	183
- MULTI TARGET AFFECTIVE COMMITMENT SCALE Kristina Schoemmel dkk (2014).....	185
- PROACTIVE PERSONALITY SCALE Scott E. Seibert, Crant's dkk (1999)	187
- Paternalistic Leadership Questionnaire (PLQ) Short Version	189
- SKALA MULTIDIMENSIONAL UNTUK SOKONGAN SOCIAL	191
DATA PENELITIAN	194
DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN	214
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS	226
STRUCTURAL EQUATIONAL MODELLING.....	237
STRUCTURAL MODEL MODIFICATION	253