

ANALISIS EFEK *DIGITAL CULTURE* TERHADAP *HOLISTIC WORK ENGAGEMENT* GENERASI MILENIAL SEMASA COVID-19

Nopriadi Saputra¹

BINUS Business School, Bina Nusantara University
nopriadi.saputra@binus.ac.id

Farhan Fitt Fanani²

BINUS Business School, Bina Nusantara University
farhan.fanani@binus.ac.id

Engkos Achmad Kuncoro³

BINUS Business School, Bina Nusantara University
eak@binus.edu

Diterima 11 Juli 2021

Disetujui 1 Desember 2021

Abstract- *This article intends to examine holistic work engagement of millennial employees who work in offices, as well as examine the influence of digital culture on work engagement in DKI Jaya during COVID-19. This article is based on a cross-sectional and quantitative-causal study by using a non-probabilistic sampling approach. Respondents are the first and second layers of the personal and professional network of the research team. They all live and/or work in Central Jakarta. The data from 399 office millennial employees were structured by utilizing PLS-SEM and processed with SmartPLS version 3.3. The results show that digital culture has a direct positive and significant effect on the four aspects of holistic work engagement. However, when the analysis tried to examined further, it turns out that the influence of digital culture is multi-layered, where at first it directly affects on physical engagement and then indirectly affects intellectual and emotional engagement, and finally impact on spiritual engagement. The development of digital culture is effective enough to be applied for engaging millennial employees holistically during this COVID-19 pandemic.*

Keywords: *Holistic Work Engagement; Learning Culture; Millennials*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pandemi COVID-19 berdampak pada seluruh aspek kehidupan manusia, baik itu terhadap kondisi fisik (Lesser & Nienhuis, 2020), kesehatan psikologis (Maugeri et.al., 2020), keamanan finansial (Emerson et.al., 2021), maupun terhadap aspek sosial (Ali & Alharbi, 2020). Sulitnya pengendalian pandemi ini membuat pemerintah menerapkan kebijakan untuk pembatasan sosial berskala besar atau biasa juga dikenal dengan istilah lockdown atau social distancing (Amalia & Oktava, 2020). Aktivitas sosial yang tadinya bebas dilakukan di luar rumah, kini dibatasi.

Begitu pula aktivitas bekerja di kantor atau lokasi perusahaan, dibatas dan diberlakukannya pola pengaturan kerja *work from home* atau WFH. Para pekerja mengalami perubahan yang mendasar dan drastis dalam bekerja (Anggraini, 2020). Survey daring yang

dilakukan oleh Asture Solution (2020) menyatakan bahwa 45,6 % pegawai merasa lebih produktif saat bekerja dari kantor. Sementara itu, 45% lagi justru merasa lebih produktif ketika WFH.

Dari sisi pegawai, WFH ini memberikan fleksibilitas dan kendali yang luas untuk melaksanakan pekerjaan, terbebas dari perjalanan rumah-kantor yang terkadang macet dan melelahkan, serta memiliki kesempatan untuk memilih waktu dan tempat yang nyaman dalam bekerja. Namun dari sisi organisasi - baik itu perusahaan, BUMN, BUMD, atau pun instansi pemerintah, WFH memunculkan kekhawatiran akan keamanan atas rahasia organisasi, berkurangnya kendali organisasi untuk memastikan bahwa pegawai benar-benar bekerja saat di rumah, dan adanya potensi tergerusnya *sense of ownership* dan *sense of togetherness* terhadap organisasi (Madsen, 2011).

Bagi pegawai yang sudah berkeluarga, WFH justru memberikan tekanan tambahan (Lee, Cho, & Lee, 2016). Terutama sekali pada ibu-ibu yang memiliki anak-anak pada usia sekolah dasar. Karena selain harus fokus terhadap pekerjaannya; mereka juga dibutuhkan untuk mendampingi anak-anak belajar dari rumah (*learning from home*) semasa COVID-19 ini (Wulandari, Sholihah, Nabila, & Kaloeti, 202; Putri & Rahmawati, 2021). Namun, jauh sebelumnya Anggraeni (2020) telah menyarankan bahwa pembagian peran dan hubungan suami-istri cair dan setara dapat mengurangi tekanan tersebut.

Di sisi lain perkembangan teknologi digital sudah sedemikian pesat. Studi deskriptif terdahulu (Sari, Suryani, Rochsantiningasih, & Suharno, 2020) yang melibatkan 384 pelajar SMP di Surakarta mendapatkan fenomena bahwa sebagian besar pelajar (47.64%) menggunakan *smartphone* selama enam sampai tujuh jam per hari. Bahkan ada juga pelajar yang menggunakan *smartphone* lebih dari 10 jam per hari. Mereka menggunakan *smartphone* di sekolah (49.22%), di rumah (50.26%), dan di tempat umum (56.77%). Hal ini mengindikasikan bahwa di kalangan pelajar saja, teknologi digital sudah begitu intensif digunakan apalagi di kalangan pekerja kantoran. Karena itu perusahaan penting mengembangkan *digital culture* yang dapat mengarahkan para pegawai mendayagunakan teknologi digital untuk kepentingan bisnis perusahaan.

Lesener, Gusy, Jochmann, dan Wolter (2020) melalui *meta-analytic structural equation modelling* yang mereka lakukan mendapati bahwa *job resources* merupakan pemicu utama dari *work engagement* dapat diuraikan dalam tiga level, yaitu kelompok, pemimpin, dan organisasional. Ada pun *job resources* pada level organisasional merupakan pemicu paling kuat bila dibandingkan dari dua pemicu lainnya. Sementara itu, di sisi lain budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan efektivitas perusahaan, moral, dan produktivitas pegawai. Budaya organisasi pula memiliki kekuatan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan *talented people* (Warrick, 2017).

Bertalian dengan karakteristik generasi milenial yang *digital native* (Kirschner & De Bruyckere, 2017) sekaligus kecenderungan mereka untuk "*less engaged*" pada perusahaan (Schullery, 2013; Saputra & Hutajulu, 2020), artikel ini mencoba untuk melihat keterkaitan keduanya. Apakah *work engagement* sebagai *psychological state* yang dibutuhkan oleh pegawai perkantoran ketika mengalami tekanan perubahan pengaturan kerja melalui WFH? Apakah dampak dari pandemik COVID-19 yang multidimensional dapat dinetralisasi upaya peningkatan *work engagement* sekaligus pula dengan pengembangan *digital culture* sebagai budaya organisasional?

Karena itulah, maka artikel ini berupaya untuk membuktikan secara statistic apakah benar bila *digital culture* yang dikembangkan menjadi bagian dari budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* secara holistik pada pegawai perkantoran yang milenial dalam konteks pandemi COVID-19?

1.2 Latar Belakang Teori

1. Keterlekatan Kerja (*Work Engagement*)

Sebagai konsep manajemen yang populer baik di kalangan praktisi maupun akademisi (Rigby & Bilodeau, 2015), *work engagement* merupakan keadaan mental-psikologis dari individu dalam melakukan suatu aktivitas kerja yang larut sepenuhnya, merasa bersemangat tinggi, dan penuh antusias. Konsep ini berkembang pada awalnya dari studi yang dilakukan oleh Kahn (1990) mengenai burnout atau keletihan bekerja yang berdampak disengagement pada pegawai di manufaktur Amerika dalam menghadapi persaingan dengan Jepang.

Istilah *work engagement* bila dialihbahasakan ke dalam bahasa Indonesia menggunakan <https://translate.google.com/> menjadi keterlibatan kerja. Padanan tersebut tidak begitu tepat. Dalam ranah *organisational behavior*, istilah keterlibatan kerja adalah *job involvement*. Oleh karena itu, artikel ini menggunakan keterlekatan kerja sebagai padanan dari *work engagement*. Menurut Kamus Baku Bahasa Indonesia (KBBI), kata keterlekatan berasal dari: (1) kata dasar “lekat” yang berarti menempel dengan sangat erat, (2) dari kata kerja “melekat” yang bermakna benar-benar menempel sehingga sulit dilepas; (3) dari kata sifat “terlekat” yang berarti dilekatkan atau telah melekat (Saputra, Abdinagoro, & Kuncoro, 2020).

Terkait dengan lingkungan bisnis yang penuh kompetisi dan berubah cepat, perusahaan membutuhkan model pengembangan SDM yang lebih komprehensif yaitu *Holistic Framework HRD* (Ahmed, Mohd, Arshad, & Sohail, 2016). Pendekatan yang tidak hanya mempertimbangkan pengembangan aspek fisik-psikomotrik dan logis-intelektualitas semata, namun juga memperhatikan aspek psiko-sosial dan juga spiritual-religiusitas. Karena itu, artikel ini juga menggunakan kerangka berpikir holistik dalam mengopeasionalisasikan konsep *work engagement*.

Berdasarkan *systematic literature reviews* (Bailey et al. 2015), terdapat tiga konsep *work engagement* yang paling banyak diacu oleh para peneliti yaitu: Kahn (1990), Schaufeli et al. (2002), dan Saks (2006). Kahn (1990) merefleksikan *work engagement* pada tiga, yaitu: kebermaknaan (*meaningfulness*), merasa aman terlindungi (*safety*), dan merasa tercukupi (*availability*). Sementara itu, Schaufeli et al. (2002) menguraikan keterlekatan kerja dalam: larut dan penuh konsentrasi dalam bekerja (*absorption*); diliputi antusiasme, bangga dan penuh inspirasi (*dedication*); penuh semangat dan tak kenal lelah (*vigor*). Sedangkan Saks (2006) membedakan keterlekatan terhadap pekerjaan (*job engagement*) atau terhadap perusahaan (*organizational engagement*). Tabel 1 menampilkan perbandingan konsep *work engagement* lainnya dengan pendekatan holistik yang digunakan dalam artikel ini.

Tabel 1. Perbandingan Holistic Work Engagement dengan Konsep Lainnya

KONSEP	FISIK	INTELEKTUAL	EMOSIONAL	SPIRITUAL
Kahn (1990)	-		<i>Safety,</i> <i>Availability</i>	<i>Meaningfulness</i>
Maslach et. al (2001)	<i>Energy</i>		<i>Involvement,</i> <i>Efficacy</i>	
Schaufeli et. al. (2002)	<i>Vigor</i>	<i>Absorption</i>	<i>Dedication</i>	
<i>Holistic Work Engagement.</i>	<i>Physical Engagement</i> (PENG)	<i>Intellectual Engagement</i> (IENG)	<i>Emotional Engagement</i> (EENG)	<i>Spiritual Engagement</i> (SENG)

Ada pun konsep *holistic work engagement* yang digunakan pada artikel ini adalah kondisi diri yang merupakan satu kesatuan yang utuh antara fisik, intelektual, emosional, dan spiritual seseorang dalam bekerja, dimana (1) *physical engagement* adalah pendayagunaan kesehatan, kebugaran, dan daya tahan fisik untuk melakukan pekerjaan; (2) *intellectual engagement* merupakan pemanfaatan kemampuan berpikir, kreativitas, dan fokus-konsentrasi untuk menuntaskan pekerjaan; (3) *emotional engagement* adalah pelibatan perasaan bangga, gembira, dan berdedikasi untuk merampungkan pekerjaan; dan (4) *spiritual engagement* merupakan penghadiran transendensi, panggilan hidup, kebermanfaatan, dan kebermaknaan hidup untuk menjalani pekerjaan.

2. Digital Culture (Budaya Digital)

Istilah budaya berasal dari bahasa Latin “*cultura*” yang berarti “*to cultivate*” atau membudidayakan. Karena itu, digital culture sebagai bagian dari budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai wahana yang dibudidayakan secara sengaja oleh organisasi untuk menjadi penghubung antara dunia nyata dengan dunia virtual (Rab, 2007). Dalam riset yang dilakukannya, Rab (2007) menggunakan digital platform sebagai media untuk menguji digital culture pada perusahaan dalam menciptakan layanan digital dan melakukan digitalisasi. Sementara itu, Martínez-Caro, Cegarra-Navarro, dan Alfonso-Ruiz (2020) menjelaskan bahwa *digital culture* adalah seperangkat nilai-nilai yang dipercaya, asumsi dasar, serta simbol-simbol yang digunakan organisasi untuk menjalankan strategi bisnis digital melalui kolaborasi, penciptaan nilai dan inovasi. Sedangkan Wokurka, Banschbach, Houlder, dan Jolly (2017) menguraikan *digital culture* sebagai seperangkat nilai yang terintegrasi dalam berbagai fungsi perusahaan dan atribut individu yang memungkinkan untuk mampu menangkap peluang dan menghindari resiko bisnis. Berdasarkan uraian tersebut, maka artikel ini mendefinisikan *digital culture* sebagai seperangkat asumsi dasar, nilai-nilai, dan atribut yang digunakan untuk memanfaatkan teknologi digital secara terintegrasi guna menangkap peluang dan menghindari resiko bisnis melalui kolaborasi dan inovasi.

1.3 Kerangka Penelitian

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap berkembang atau melemahnya *work engagement*. Lee, Idris, & Delfabbro (2017) melalui *longitudinal study* terhadap 134 pegawai dari 28 tim kerja mendapati bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap *work engagement*, namun tidak mendapati bukti bahwa *hierarchical culture* memperlemah *work engagement*. Selain itu, sebuah survey daring nasional terhadap 838 profesional *public relations* di Amerika Serikat mendapatkan bahwa budaya organisasional dan kinerja pemimpin berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, kepercayaan, dan *work engagement* dari para profesional tersebut (Meng & Berger, 2019).

Sedangkan studi empirik yang dilakukan oleh Ree dan Wiig (2020) terhadap 139 profesional layanan *home care* di Norwegia menjelaskan bahwa perilaku *transformational leadership* dari *supervisor* atau *manager* berpengaruh terhadap *patient safety culture* dan *work engagement* dan selanjutnya *work engagement* dari para profesional tersebut justru berpengaruh terhadap *patient safety culture*. Dengan memperhatikan temuan empirik terdahulu bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang timbal balik dengan *work engagement*, maka artikel ini merumuskan hipotesis untuk menguji apakah *digital culture* sebagai budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* secara holistik – *physical, intellectual, emotional*, ataupun *spiritual engagement*.

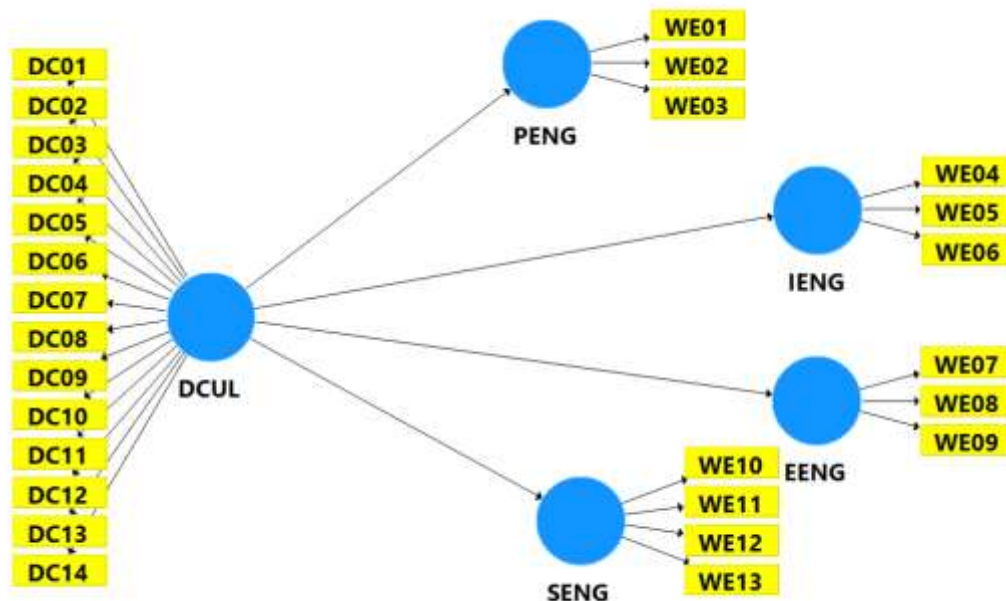
- H1:** *Digital Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Physical Engagement*
H2: *Digital Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Intellectual Engagement*
H3: *Digital Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Emotional Engagement*
H4: *Digital Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Spiritual Engagement*
H4: *Digital Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Spiritual Engagement*

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Metodologi

Artikel ini dibuat berdasarkan studi kuantitatif-kausal yang bersifat *cross-sectional* dengan menggunakan *non-probabilistic sampling method*. Responden adalah lapis pertama dan kedua dari jaringan personal dan profesional dari tim peneliti. Mereka semuanya berdomisili dan/atau bekerja di Jakarta Pusat. Data dikumpulkan menggunakan google form sebagai *online survey* yang dilakukan dari tanggal 8 Mei 2021 sampai dengan 21 Juni 2021. Kemudian data yang diperoleh dari 399 responden distrukturkan menggunakan PLS-SEM dan diolah menggunakan SmartPLS versi 3.3.

Model riset yang digunakan berdasarkan keempat hipotesis yang dikembangkan, dimana *digital culture* merupakan anteseden dari keempat dimensi dari *holistic work engagement*. Gambar 1 mengilustrasikan model penelitian yang dibangun dengan empat hipotesis. *Work engagement* diukur menggunakan 13 indikator dimana *physical engagement* (PENG), *intellectual engagement* (IENG), dan *emotional engagement* (EENG) diukur dengan masing-masing tiga indikator. Sementara itu, *spiritual engagement* (SENG) diukur dengan empat indikator. Sedangkan *digital culture* diuraikan dan diukur dengan 14 indikator.



Gambar 1. Model Penelitian

2.2 Profil Responden

Profil responden yang ada dalam penelitian ini berjumlah 210 orang dan disajikan pada tabel. Ada pun data yang diperoleh dari 399 milenial yang bekerja dan/atau berdomisili di Jakarta pusat sebagai responden penelitian ini memiliki komposisi atau profil seperti tertera pada Tabel 2 sebagai berikut: (1) responden pria lebih banyak (55,39%) daripada wanita, (2)

sebagian besar (86,97%) berusia kurang dari 36 tahun, (3) umumnya berlatar belakang pendidikan sarjana (99%), dan (4) bekerja di perusahaan swasta (70,43%).

Tabel 2. Profil Responden

Uraian				
Jenis Kelamin	Pria	221	55,39%	55,39%
	Wanita	178	44,61%	100,00%
Usia	Kurang dari 19 Tahun	1	0,25%	0,25%
	19 - 35 tahun	346	86,72%	86,97%
	36 - 55 tahun	51	12,78%	99,75%
	Lebih dari 50 tahun	1	0,25%	100,00%
Pendidikan	Diploma	2	0,50%	0,50%
	Sarjana	395	99,00%	99,50%
	Magister	2	0,50%	100,00%
Organisasi	Lembaga Pemerintahan	35	8,77%	8,77%
	Badan Usaha Milik Daerah atau Negara	46	11,53%	20,30%
	Perusahaan Swasta	281	70,43%	90,73%
	Lainnya	37	9,27%	100,00%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan model riset yang diusulkan, analisis validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan PLS Algorithm calculation pada SmartPLS. Tabel 3 menjelaskan secara rinci, Untuk validitas atas indikator, skor *outer loading* (OL) digunakan dengan nilai di atas 0,6. Semua indikator baik dari digital culture maupun keempat aspek dari work engagement memiliki skor OL lebih besar dari 0,60. Dengan demikian, semua indikator dari kedua konstruk adalah valid.

Tabel 3. Analisis Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Kode	OL	INDIKATOR DARI TIAP VARIABEL	AVE	CA	CR
DIGITAL CULTURE					
DC01	0,81	Perusahaan membuka diri terhadap kemajuan teknologi digital	0,71	0,97	0,97
DC02	0,88	Perusahaan antusias terhadap kemajuan teknologi digital			
DC03	0,89	Perusahaan menjaga kerjasama yang sudah ada dengan pemangku kepentingan			
DC04	0,91	Perusahaan menjajaki kerjasama baru dengan berbagai pihak			
DC05	0,91	Perusahaan melakukan antisipasi resiko-resiko bisnis di masa depan			
DC06	0,91	Perusahaan melakukan evaluasi terhadap penanganan resiko bisnis selama ini			
DC07	0,82	Perusahaan mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan imajinatif			
DC08	0,89	Perusahaan memberikan penghargaan ke pegawai atas ide-ide kreatif			
DC09	0,82	Perusahaan mendorong pegawai untuk bereksperimen dengan teknologi digital			

DC10	0,56	Perusahaan memberi toleransi terhadap kegagalan atas uji coba dalam bekerja			
DC11	0,83	Perusahaan mendukung pegawai untuk mewujudkan ide-ide segar/fresh di tempat kerja			
DC12	0,88	Perusahaan memberi penghargaan atas inovasi yang dilakukan pegawai			
DC13	0,89	Perusahaan melakukan transformasi untuk menjadi lebih fleksibel dalam melayani			
DC14	0,73	Perusahaan melakukan transformasi untuk menjadi lebih cepat dalam melayani			
PHYSICAL ENGAGEMENT					
WE01	0,86	Saya merasa bangga akan pekerjaan saya saat ini			
WE02	0,90	Saya merasa berat untuk beralih dari pekerjaan saat ini	0,77	0,85	0,91
WE03	0,88	Saya merasa gembira ketika hadapi banyak pekerjaan			
INTELLECTUAL ENGAGEMENT					
WE04	0,93	Pekerjaan mendorong kemampuan berpikir saya berkembang dengan optimal			
WE05	0,92	Pekerjaan memberikan saya inspirasi, ide, atau pemikiran kreatif	0,83	0,90	0,94
WE06	0,88	Saya fokus saat melakukan pekerjaan, bahkan cenderung mengabaikan hal di sekitar			
EMOTIONAL ENGAGEMENT					
WE07	0,97	Saya merasa segar bugar saat mulai bekerja			
WE08	0,95	Saya kuat bekerja lebih banyak atau lebih lama daripada orang lain	0,92	0,96	0,97
WE09	0,96	Saya semakin sehat dan bugar karena melakukan pekerjaan dengan rutin			
SPIRITUAL ENGAGEMENT					
WE10	0,91	Melalui pekerjaan saya menemukan makna dan tujuan hidup			
WE11	0,96	Pekerjaan adalah panggilan hidup saya			
WE12	0,90	Pekerjaan memberikan saya kesempatan untuk bermanfaat bagi orang banyak	0,85	0,94	0,96
WE13	0,92	Melalui pekerjaan saya merasakan kehadiran Tuhan			

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Note: OL = *Outer Loading*

AVE = *Average Variance Extracted*

CA = *Cronbach's Alpha*

CR = *Composite Reliability*

Sedangkan untuk validitas variabel menggunakan skor *average variance extracted* (AVE) di atas 0,70. Semua variabel adalah valid karena memiliki skor AVE lebih dari 0,5 (dari 0,71 sampai 0,92). Analisis *discriminant validity* pada Tabel 4 memperkuat kesimpulan. Semua nilai akar kwadrat AVE (bercetak tebal dan tersusun secara diagonal) memiliki skor lebih dari 0,70 (0,82 – 0,96) dan merupakan skor tertinggi pada masing-masing kolom. Hal ini menjelaskan bahwa semua variabel dari kedua konstruk – digital culture dan work engagement adalah discriminant valid.

Ada pun analisis reliabilitas menggunakan skor *Cronbach's Alpha* (CA) atau *Composite Reliability* (CR) lebih dari 0,70. Semua variabel dari kedua konstruk adalah reliabel karena memiliki skor CA (0,84 – 0,97) maupun skor CR (0,91 – 0,97) lebih dari 0,70. Dari analisis validitas dan reliabilitas dapat disimpulkan bahwa model penelitian tersusun atas indikator yang valid serta variabel yang valid dan reliabel.

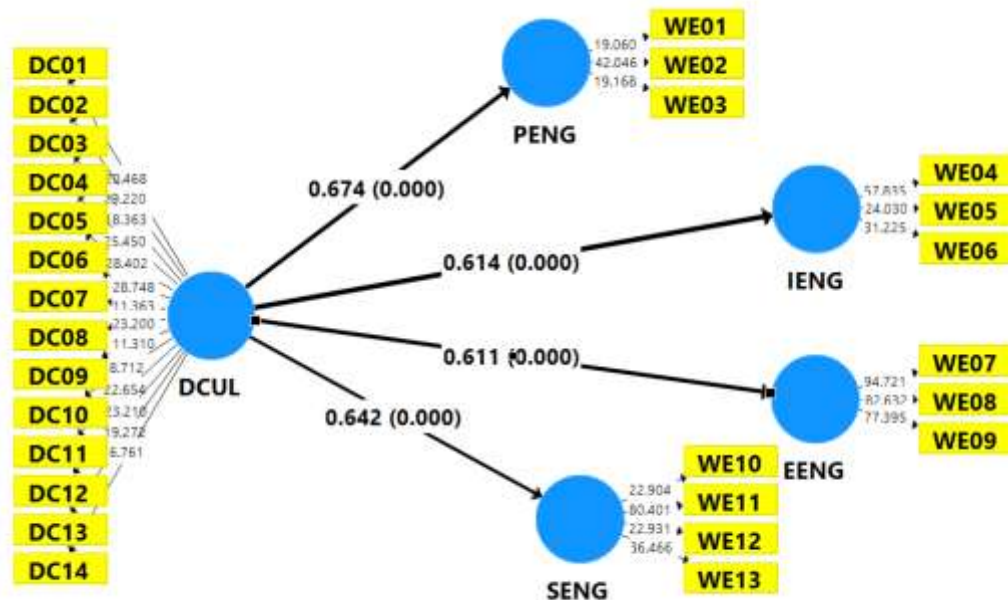
Tabel 4. Analisis Discriminant Validity

Dimensions		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
[1]	Digital Culture (DCUL)	0,84				
[2]	Emotional Engagement (EENG)	0,61	0,96			
[3]	Intellectual Engagement (IENG)	0,61	0,83	0,91		
[4]	Physical Engagement (PENG)	0,67	0,78	0,78	0,88	
[5]	Spiritual Engagement (SENG)	0,64	0,73	0,70	0,74	0,92

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

3. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Hasil perhitungan PLS Algorithm ditampilkan pada Gambar 2, terlihat bahwa *digital culture* (DCUL) berpengaruh terhadap *physical engagement* (PENG) sebesar 45,5%, kemudian terhadap *spiritual engagement* (SENG) sebesar 41,2%; terhadap intellectual engagement (IENG) sebesar 37,7% dan emotional engagement (EENG) sebesar 37,4%. Dari hasil perhitungan *bootstrapping* pada Gambar 2 dan Tabel 5 terlihat bahwa pengaruh DCUL terhadap PENG, IENG, EENG, dan SENG adalah signifikan dengan *p-Value* kurang dari 0,05 (0,000) atau *t-Statistics* lebih dari 1,96. Dari keempat hipotesis yang dibangun, semuanya diterima. Benar ternyata *digital culture* sebagai budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* secara holistik.



Gambar 2. Analisis Bootstrapping
 Sumber: Hasil Analisis Data (2021)

Tabel 5. Analisis Model Struktural

	Hipotesis	Beta	t-Statistics	p-Values	Kesimpulan
H1	<i>Digital Culture</i> → <i>Physical Engagement</i>	0,674	9,590	0,000	Terima
H2	<i>Digital Culture</i> → <i>Intellectual Engagement</i>	0,614	9,579	0,000	Terima
H3	<i>Digital Culture</i> → <i>Emotional Engagement</i>	0,611	9,002	0,000	Terima
H4	<i>Digital Culture</i> → <i>Spiritual Engagement</i>	0,642	8,018	0,000	Terima

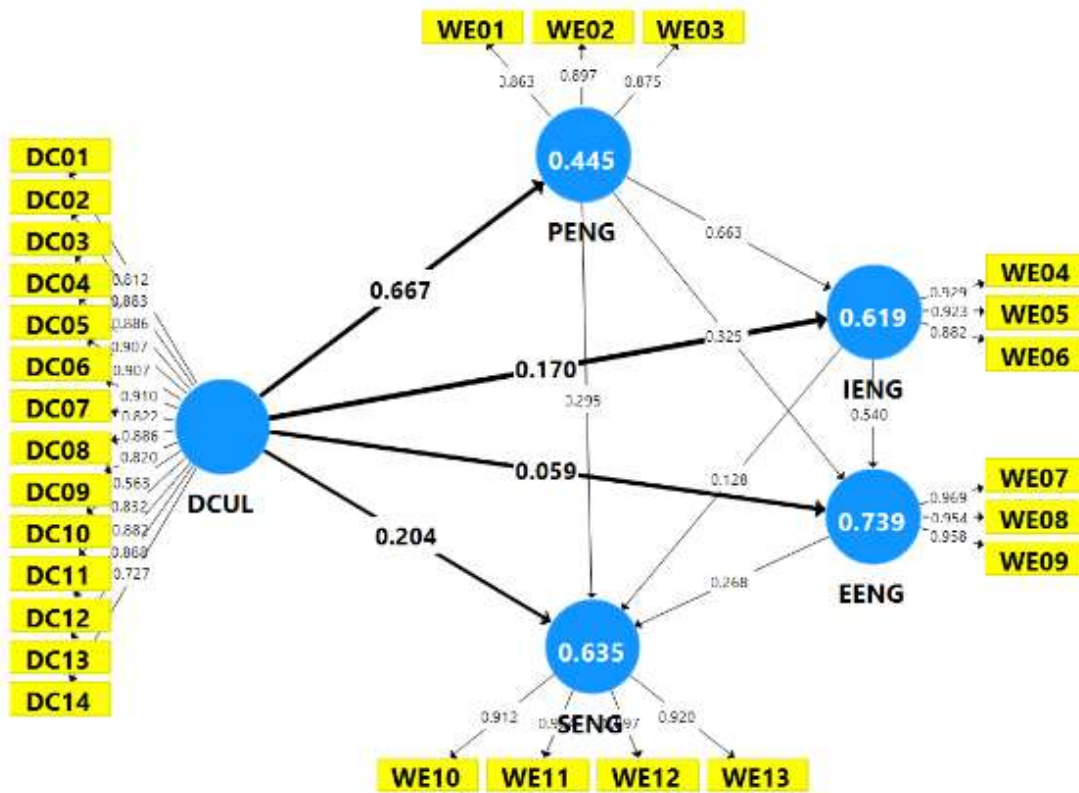
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Namun, bila model riset dikembangkan lebih lanjut. Ada ide pemikiran bahwa di antara aspek *work engagement* pun memungkinkan terjadi saling pengaruh. PENG berpengaruh terhadap IENG, EENG, maupun SENG. Sementara IENG berpengaruh terhadap EENG dan SENG. Dan akhirnya EENG berpengaruh terhadap SENG. Dengan demikian pengembangan tersebut membutuhkan pembuktian terhadap 10 hipotesis seperti tertera pada Tabel 6. Dengan menggunakan perhitungan *PLS algorithm* dan *bootstrapping* pada Gambar 4 dan Gambar 5 diperoleh hasil sebagai berikut: (1) dari 10 hipotesis, lima diterima dan lima ditolak; (2) DCUL hanya berpengaruh langsung dan signifikan terhadap PENG (1), namun tidak terhadap IENG (H2), EENG (H3), dan SENG (H4); (3) PENG hanya berpengaruh langsung terhadap IENG(H5) dan EENG (H6), namun tidak terhadap SENG (H7); (4) IENG hanya berpengaruh langsung terhadap EENG (H8), namun tidak terhadap SENG (H9); (5) EENG berpengaruh langsung terhadap SENG (H10).

Tabel 5. Analisis Pengembangan Model Penelitian

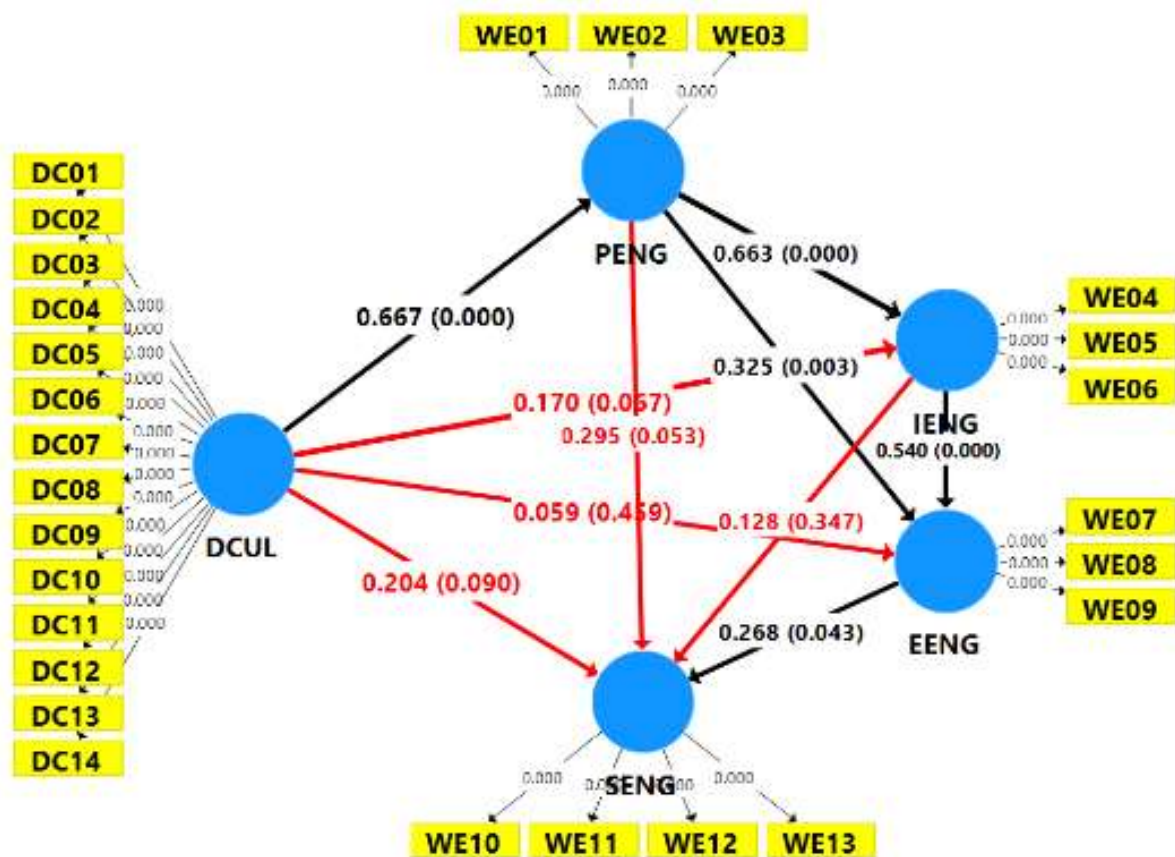
	Hipotesis	Beta	t-Statistics	p-Values	Kesimpulan
H1	<i>Digital Culture</i> → <i>Physical Engagement</i>	0,667	8,88	0,000	Terima
H2	<i>Digital Culture</i> → <i>Intellectual Engagement</i>	0,170	1,81	0,071	Tolak
H3	<i>Digital Culture</i> → <i>Emotional Engagement</i>	0,059	0,73	0,467	Tolak
H4	<i>Digital Culture</i> → <i>Spiritual Engagement</i>	0,204	1,63	0,090	Tolak
H5	<i>Physical Engagement</i> → <i>Intellectual Engagement</i>	0,663	8,02	0,000	Terima
H6	<i>Physical Engagement</i> → <i>Emotional Engagement</i>	0,325	3,03	0,003	Terima
H7	<i>Physical Engagement</i> → <i>Spiritual Engagement</i>	0,295	1,98	0,053	Tolak
H8	<i>Intellectual Engagement</i> → <i>Emotional Engagement</i>	0,540	5,89	0,000	Terima
H9	<i>Intellectual Engagement</i> → <i>Emotional Engagement</i>	0,128	0,92	0,360	Tolak
H10	<i>Emotional Engagement</i> → <i>Spiritual Engagement</i>	0,268	2,08	0,043	Terima

Sumber: Hasil Pengolahan Data(2021)



Gambar 3. Analisis PLS Algorithm pada Extended Research Model
 Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Pengembangan *digital culture* sebagai bagian dari budaya organisasional adalah efektif untuk meningkatkan *work engagement* dari para pegawai kantoran milenial secara *holistik* – fisik, intelektual, emosional, dan spiritual. *Digital culture* akan menjadi *job resource* yang disediakan perusahaan dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan *work engagement*. Dengan meningkatnya *work engagement*, pegawai kantoran milenial akan lebih terlekat pada pekerjaannya. Walaupun terjadi perubahan yang besar dalam pekerjaan selama pandemi dan meningkatkan *job demand*, *digital culture* dapat menetralsir hal tersebut.



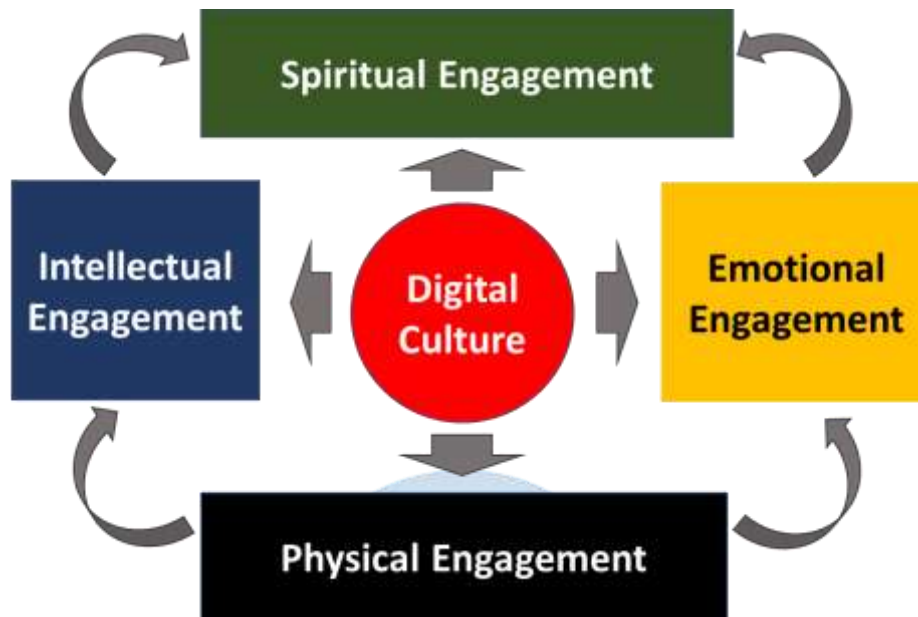
Gambar 4. Analisis *Bootstrapping* pada *Extended Research Model*
 Sumber: Hasil Pengolahan Data (2021)

Meskipun bila ditelaah secara parsial, *digital culture* hanya berpengaruh positif, langsung, dan signifikan terhadap *physical engagement* semata. Tidak berpengaruh secara langsung. Namun berpengaruh secara tidak langsung terhadap *intellectual engagement*, *emotional engagement* maupun *spiritual engagement*. Seakan-akan pengaruh tersebut seperti perspektif *multi-layer*; dimana *digital culture* mempengaruhi *physical engagement*, barulah nanti *physical engagement* mempengaruhi *intellectual* dan *emotional engagement*. Dan akhirnya *emotional* dan *intellectual engagement* secara simultan berpengaruh terhadap *spiritual engagement*. Gambar 5 memberikan ilustrasi bagaimana *digital culture* secara *holistic* mempengaruhi *work engagement*, namun secara parsial menampilkan pengaruh yang berlapis-lapis.

4. KESIMPULAN

Pandemi COVID-19 membuat pegawai kantoran mengalami perubahan pengaturan kerja secara mendasar. Semula bekerja secara terpusat di lokasi perusahaan berubah menjadi bekerja tersebar dari rumah masing-masing. Perubahan ini akan menimbulkan dampak tergerusnya *work engagement*, terutama sekali pegawai kantoran milenial yang memang kecenderungannya mudah *less engaged*. Untuk meningkatkan *work engagement*, salah satu upaya adalah meningkatkan *job resource*. Perusahaan dapat mengembangkan *digital culture* sebagai bagian dari budaya organisasional. Melalui *digital culture*, perusahaan dapat

mengarahkan agar penggunaan digital teknologi oleh para pegawai lebih mendukung dan memberikan dampak positif bagi kepentingan perusahaan.



Gambar 5. *Multi-Layer Perspective*

Artikel ini membuktikan bahwa *digital culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Pada awalnya *digital culture* akan berpengaruh langsung terhadap *physical engagement*, selanjutnya *physical engagement* berpengaruh terhadap *intellectual* dan *emotional engagement*, barulah kemudian berdampak terhadap *spiritual engagement*. Pengaruh *digital culture* terhadap *work engagement* bersifat *multi-layer*.

Artikel ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah metode *sampling* yang digunakan belum bersifat random. Organisasi yang diteliti masih bersifat umum, belum dispesifikkan kepada industri-industri yang memang membutuhkan *digital culture* untuk kepentingan transformasi digital. Lebih lanjut penelitian dapat dikembangkan dengan menguji pengaruh pemicu lain (Lesener, Gusy, Jochmann, & Wolter, 2020) dari *work engagement* seperti faktor kelompok dan pemimpin. Apakah *digital collaboration* dan *digital leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *holistic work engagement*.

5. REFERENSI

- Ahmed, Mohd, Arshad, & Sohail (2016). Holistic human resource development: Balancing the equation through the inclusion of spiritual quotient. *Journal of Management Policy and Practice*, 17(1), 94–105
- Ali, I., & Alharbi, O. M. (2020). COVID-19: Disease, management, treatment, and social impact. *Science of the total Environment*, 728, 138861.
- Amalia, R. A., & Oktava, M. S. (2020). Telaah Polemik Pembatasan Sosial Berskala Besar Ditinjau Dari Peraturan Perundang-Undangan Di Indonesia. *Jurnal Muhakkamah*, 5(1), 29-37.

- Anggraini, F. (2020). How dynamic organizations overcame the impact of COVID-19 on industry in Indonesia. Available at SSRN 3590861.
- Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher (2015). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1–23
- Emerson, E., Stancliffe, R., Hatton, C., Llewellyn, G., King, T., Totsika, V., ... & Kavanagh, A. (2021). The impact of disability on employment and financial security following the outbreak of the 2020 COVID-19 pandemic in the UK. *Journal of Public Health*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kirschner, P. A., & De Bruyckere, P. (2017). The myths of the digital native and the multitasker. *Teaching and Teacher Education*, 67, 135-142.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, 38(6), 792-812.
- Lee, H., Yoo, S., Cho, H., & Lee, J. (2016). How to juggle work & family: a mixed method study on home-based mom teleworkers.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392.
- Lesser, I. A., & Nienhuis, C. P. (2020). The impact of COVID-19 on physical activity behavior and well-being of Canadians. *International journal of environmental research and public health*, 17(11), 3899.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278.
- Madsen, S. R. (2011). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture & Religion Review Journal*, 2011(1).
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(C).
- Maugeri, G., Castrogiovanni, P., Battaglia, G., Pippi, R., D'Agata, V., Palma, A., ... & Musumeci, G. (2020). The impact of physical activity on psychological health during Covid-19 pandemic in Italy. *Heliyon*, 6(6), e04315.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Putri, Y. A., & Rahmawati, I. (2021). Mengungkap Beban Ganda pada Ibu di Masa Pandemi Covid-19. In *UNUSIA CONFERENCE* (Vol. 1, No. 1).
- Rab, Á. (2007). Digital culture–Digitalised culture and culture created on a digital platform. *Information Society From Theory to Political Practice*, 183.
- Ree, E., & Wiig, S. (2020). Linking transformational leadership, patient safety culture and work engagement in home care services. *Nursing open*, 7(1), 256-264.

- Rigby, B. D. and Bilodeau, B., 2015. "Management Tools & Trends 2015", Bain & Company Report
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
- Saputra, N., Sasmoko; Abdinagoro, S. B., & Kuncoro, E. A. (2020). Sustainable Growth Formula: Keterlekatan kerja dan ketangkasan belajar dari managerial resources industri minyak sawit Indonesia. SCOPINDO MEDIA PUSTAKA.
- Saputra, N., & Hutajulu, G. E. (2020). Engaging the millennials at office: tracking the antecedents of holistic work engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 21.
- Sari, A. I., Suryani, N., Rochsantiningasih, D., & Suharno, S. (2020). Digital Learning, Smartphone Usage, and Digital Culture in Indonesia Education. ИНТЕГРАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ INTEGRATION OF EDUCATION, 24(1), 20.
- Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Wokurka, G., Banschbach, Y., Houlder, D., & Jolly, R. (2017). Digital culture: Why strategy and culture should eat breakfast together. In *Shaping the digital enterprise* (pp. 109-120). Springer, Cham.
- Wulandari, B., Sholihah, K. U., Nabila, T., & Kaloeti, D. V. S. (2021). Subjective Well-Being in Working Mothers During the COVID-19 Pandemic: A Systematic Literature Review. In *Proceeding of Inter-Islamic University Conference on Psychology* (Vol. 1, No. 1).

