



How does organizational commitment in employees relate to work engagement in millennial employees in the era of the Fourth Industrial Revolution?

Novia Jakayati¹ , Sowanya Ardi Prahara^{*2}

^{1,2}Universitas Mercu Buana, Yogyakarta, 55283, Indonesia

*Corresponding Author: sowanya_hara@mercubuana-yogya.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 October 2023

Revised 22 April 2024

Accepted 23 April 2024

Available online 30 May 2024

E-ISSN: 1858-0327

P-ISSN: 2549-2136

How to cite:

Jakayati, N., & Prahara, S. A. (2024). How does organizational commitment in employees relate to work engagement in millennial employees in the era of the Fourth Industrial Revolution? *Psikologia: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 19(1), 48–56.

ABSTRACT

The era of the Industrial Revolution 4.0 requires the world to continue to develop. This affects the performance of human resources at this time. Therefore, employees who are competent in their fields are needed. One of them is millennial generation employees who are known to be able to adapt and control technology. However, millennial employees have characteristics that make them quickly bored, so they easily decide to leave their jobs. This is undoubtedly related to the engagement of employees of the millennial generation. Therefore, millennial generation employees need organizational commitment; by committing, they can increase their sense of attachment to the company. The subjects in this study amounted to 60 millennial-generation employees with the characteristics of working for at least one year and aged between 21 and 41 years. The data collection method in this study used the Work Engagement Scale and the Organizational Commitment Scale. The data analysis technique used is product-moment correlation from Karl Pearson. The results of data analysis were obtained with the correlation coefficient value, which means there is a significant positive relationship between Organizational Commitment and Work Engagement.

Keywords: work engagement, organizational commitment, employees, millennial generation

ABSTRAK

Era revolusi industri 4.0 menuntut dunia untuk terus berkembang. Hal ini mempengaruhi kinerja sumber daya manusia pada saat ini. Oleh karena itu dibutuhkan karyawan yang kompeten dalam bidangnya. Salah satunya karyawan generasi milenial yang dikenal mampu beradaptasi dan mengendalikan teknologi. Namun, karyawan generasi milenial memiliki karakteristik yang mudah bosan sehingga dengan mudah memutuskan untuk keluar dari pekerjaan. Hal ini tentunya berkaitan dengan work engagement karyawan generasi milenial. Maka dari itu, penting bagi karyawan generasi milenial untuk memiliki komitmen organisasi, dengan berkomitmen karyawan dapat meningkatkan rasa terikat dengan perusahaan. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 60 orang karyawan generasi milenial dengan karakteristik bekerja minimal 1 tahun dan berusia antara 21-41 tahun. Metode pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan Skala Work Engagement dan Skala Komitmen Organisasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu korelasi product moment dari Karl Pearson. Hasil analisis data yang diperoleh dengan nilai koefisien korelasi, yang berarti terdapat hubungan positif yang signifikan antara Komitmen Organisasi dengan Work Engagement.

Kata kunci: work engagement, komitmen organisasi, karyawan, generasi milenial



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International.

<http://doi.org/10.32734/psikologia.v19i1.14042>

1. Pendahuluan

Kemajuan teknologi menuntut dunia untuk terus berkembang secara terus menerus. Perubahan dan perkembangan ini tidak dapat dihindari oleh individu maupun organisasi. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang ada pada saat ini. Seperti yang dikatakan oleh (Samsuni 2017) bahwa tercapainya tujuan organisasi tersebut tergantung dari keahlian sumber daya manusia itu sendiri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal itu karena sumber daya manusia berperan penting dalam menentukan arah dan kemajuan organisasi (Rohida 2018).

Memasuki era revolusi *industry 4.0*, karyawan dituntut untuk lebih fleksibel dan mampu beradaptasi terhadap kondisi dan kemajuan teknologi, agar dapat bertahan dan bersaing dengan yang lainnya. Oleh karena itu dalam suatu perusahaan karyawan berperan sebagai penggerak operasi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan, karena secanggih apapun teknologi tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa adanya karyawan yang handal (Samsuni, 2017). Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian (BPS, 2019) yang mengatakan angka tenaga kerja di Indonesia mencapai 136 juta. Pada tahun 2016, dari jumlah total pekerja di Indonesia yang mencapai angka 160 juta, kurang lebih 40% di dalamnya termasuk angkatan *millennial* dengan jumlah 62,5 juta pekerja. Di urutan berikutnya, yaitu generasi X dengan jumlah kurang lebih 69 juta. Selanjutnya diurutkan terakhir sejumlah 28,7 juta diduduki oleh generasi *Baby Boomers*.

Menurut Yuswihady (2016) dalam sebuah artikel *Millennial Trend* generasi modern yang lahir di pergantian milenium disebut generasi milenial. Generasi milenial atau juga biasa disebut generasi Y yang dilahirkan sekitar tahun 1980 sampai dengan 2000. Dengan kata lain generasi milenial merupakan generasi muda yang saat ini berusia sekitar 15-34 tahun (Hidayatullah dkk., 2018). Berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2020 yang dilakukan (BPS, 2021) jumlah penduduk Indonesia hingga September tahun 2020 tercatat bahwa mayoritas penduduk yang ada di Indonesia itu didominasi oleh generasi Z 27,94% dan generasi milenial sebesar 25,87% total dari seluruh populasi Indonesia.

Generasi *millennial* dikenal karena kemampuan adaptasi dan inovasi mereka yang luar biasa, tumbuh di tengah kemajuan era digital dan teknologi. Keterampilan ini mempersiapkan mereka dengan baik untuk dinamika revolusi industri 4.0, di mana keberhasilan ditentukan oleh kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dan berinovasi (Rezky, dkk., 2019). *Millennial* cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi karena mereka mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan makna dan tujuan yang jelas tetapi juga memungkinkan hubungan yang lebih erat dan transparansi dengan manajemen. Keselarasan ini dengan nilai-nilai dan harapan mereka mendorong tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang merupakan katalis penting untuk meningkatkan *work engagement* (Sukoco dkk., 2020).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Park dan Gursay (2012) ditemukan bahwa karyawan milenial kurang dapat menemukan makna dalam pekerjaannya, karyawan cenderung meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. Hal yang sama juga dikatakan oleh Sukoco dkk., (2020) bahwa karyawan generasi milenial adalah individu yang suka membantu rekan kerja dan memahami situasi dalam pekerjaan namun karyawan generasi milenial tidak mau membuang waktu luang mereka untuk bertahan sehingga lebih memilih keluar dari dalam perusahaan. Namun, apabila karyawan menemukan bahwa pekerjaan mereka memuaskan dan bermakna, karyawan akan sangat *engaged* dalam bekerja. *Work engagement* merupakan suatu kondisi yang positif terkait dengan kesejahteraan atau pemenuhan yang ditandai dengan tingginya tingkat energi dan identifikasi yang kuat terhadap suatu pekerjaan Bakker dan Leiter (2010). Schaufeli dkk., (2002) mengatakan terdapat tiga aspek yang mempengaruhi *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan oleh Amalia dan Hadi (2019) pada karyawan generasi milenial, menunjukkan bahwa 43% karyawan *engaged* dan 57% karyawan pada kondisi *disengaged*. Sedangkan dalam survey yang dilakukan oleh Carnegie (2018) dalam studi yang bertajuk “*Employee Engagement Among Millennials*” mengatakan bahwa hanya 25% karyawan milenial yang terlibat penuh (*full engaged*) dalam perusahaan. Studinya juga mengatakan bahwa 9% karyawan milenial menolak untuk terlibat/*disengaged* dengan perusahaan. Selebihnya 66% karyawan milenial hanya terlibat sebagian (*partially engaged*). Hal ini tentunya mengkhawatirkan bagi perusahaan, hal itu karena golongan ini dapat berpindah ke *disengaged* jika tidak ditangani. Selanjutnya berdasarkan penelitian mengenai *employee engagement* yang dilakukan oleh Gallup (2021) menyatakan bahwa Indonesia berada di peringkat kelima dari sembilan negara di Asia Tenggara dalam hal *engagement*, yaitu sebesar 22%. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang belum *engaged* di tempat bekerja.

Seharusnya karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi karena karyawan yang *engaged* penting bagi perusahaan, hal itu karena keterikatan karyawan dengan pekerjaan berpengaruh terhadap performa kerja seseorang (Demerouti & Cropanzano, 2010). Marciano (2010) juga menambahkan bahwa karyawan dengan rasa *engaged* mempunyai beberapa keuntungan yaitu dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan

keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan turnover, mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan. Selain itu juga dapat menurunkan tingkat intensi turnover (Cahyana & Prahara, 2021), meningkatkan tingkat subjektif *well-being* (Lili & Prahara, 2023) dan mengurangi job burnout (Fiasari & Prahara, 2020).

Bakker (2011) menyatakan bahwa salah satu faktor JD-R yang mempengaruhi *work engagement* yaitu *personal resources*. *Personal resources* merupakan karakteristik yang dimiliki oleh karyawan, diantaranya modal psikologis, kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Kepribadian adalah suatu karakteristik yang menentukan hal umum dan perbedaan tingkah laku psikologis pada seseorang seperti berfikir, merasa, dan gerakan dalam waktu yang panjang serta tidak dapat dipahami secara sederhana sebagai hasil dari tekanan dan biologis saat itu (Maddy atau Burt). Salah satu bagian yang terbentuk oleh adanya kepribadian adalah komitmen, dimana pada dasarnya komitmen organisasi dibentuk oleh sistem nilai pribadi seseorang, sedangkan sistem nilai pribadi seseorang itu sendiri tidak lain adalah bentuk kepribadian yang dimiliki individu tersebut (Jewell & Siegall, 2008; Izzati & Mulyana, 2019).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Field dan Buitendach (2011); Surohmat & Istiyani, (2022) komitmen organisasi merupakan salah satu bagian dari *work engagement* dan menjadi hal penting untuk menghasilkan kinerja serta memiliki hubungan yang kuat dengan *work engagement*. Hal itu karena komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan dapat memprediksi *work engagement* (Ahuja & Gupta, 2019). Individu yang menunjukkan tingkat komitmen yang lebih besar bagi organisasi akan lebih mungkin untuk terlibat dalam berbagi pengetahuan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang tinggi (Zhang dkk., 2015). Hal ini di senada semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki individu maka keterlibatan individu tersebut dalam organisasi juga semakin tinggi (Emily dkk., 2016; Satata, 2020).

Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasi adalah suatu karakteristik hubungan antara anggota dengan organisasi dan berpengaruh pada keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Hal tersebut menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah hal yang sangat penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan. Allen dan Meyer (1990) mengemukakan ada tiga aspek komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif.

Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*, yaitu dapat mengurangi niat berpindah dan ketegangan kerja pada karyawan serta meningkatkan kemampuan dalam beradaptasi (Zhang dkk., 2015; Jimad, 2021; Ridho & Syamsuri, 2018)). Sejalan dengan itu Bakker (2011) mengatakan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki keuntungan, yaitu karyawan akan lebih Bahagia dan antusias, lebih sehat baik secara fisik maupun psikologis, serta karyawan yang *engaged* akan menyalurkan keterikatan pada anggota karyawan lain sehingga hubungan interpersonal dapat terjalin dengan baik dan kinerja kelompok menjadi lebih baik lagi. Seorang karyawan yang memiliki *work engagement* akan memiliki kekuatan yang memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerja ke tahap yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih meliputi waktu dan energi, semangat, ketertarikan, serta berkomitmen dalam melaksanakan suatu pekerjaan (May dkk., 2004). Dalam hal ini, tingginya tingkat *work engagement* ditentukan oleh seberapa kuat komitmen yang dibangun karyawan untuk memenuhi kebutuhannya (Allen & Meyer, 1990).

Sebaliknya jika karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah maka akan berdampak pada tingginya keputusan berpindah dari organisasi (Jimad, 2021; Ridho & Syamsuri, 2018). Hal ini tentunya akan mempengaruhi tingkat *work engagement* menjadi rendah. Menurut Salanova dkk., (2005) karyawan yang memiliki *work engagement* yang rendah akan berdampak pada menurunnya performa karyawan sehingga menjadi rendah, menimbulkan rasa bosan pada karyawan González-Romá dkk., (2006) dan munculnya rasa tidak percaya terhadap organisasi (Chughtai & Buckley, 2009). Senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Avicenna (2019) terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan *work engagement* pada guru SMK di salah satu sekolah negeri di Yogyakarta.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, peneliti ingin melakukan penelitian dengan subjek karyawan generasi milenial, mengingat saat ini Indonesia telah memasuki era baru dimana akan didominasi oleh generasi milenial dan segala sesuatu berkaitan dengan teknologi. Oleh karenanya, tujuan penelitian ini akan menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan *work engagement* pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi dan menambah informasi yang sudah ada dalam ranah Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya pada hubungan antara komitmen organisasi dengan *work engagement* pada karyawan generasi milenial.

2. Metode

2.1 Partisipan

Penelitian ini menggunakan subjek karyawan dengan karakteristik minimal bekerja 1 tahun dan berusia 21-41 tahun. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 63 orang karyawan generasi milenial. Partisipan dalam penelitian ini direkrut menggunakan metode non-probability sampling, khususnya convenient sampling (Gravetter & Forzano, 2018). Teknik ini dipilih karena memungkinkan pengambilan sampel berdasarkan kesediaan partisipan pada saat pengumpulan data dilakukan. Metode *convenient sampling* memungkinkan peneliti untuk mendapatkan partisipan dengan cara yang paling praktis dan efisien dalam konteks yang terbatas ini).

2.2 Prosedur

Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional dalam penelitian ini. Peneliti melakukan studi awal mengenai permasalahan yang dialami oleh subjek generasi millennial di perusahaan. Selanjutnya peneliti menemukan *work engagement* dan komitmen organisasi pada karyawan generasi millennial di perusahaan mengalami permasalahan. Peneliti melakukan studi literatur terhadap kedua variabel psikologis tersebut *work engagement* dan komitmen organisasi.

Setelah peneliti yakin bahwa *work engagement* dan komitmen organisasi karyawan bermasalah, maka selanjutnya peneliti menentukan alat ukur yang akan digunakan untuk mengukur kedua kondisi variabel psikologis tersebut. Adapun alat ukur yang digunakan adalah alat ukur yang telah ada dan digunakan oleh peneliti yang lain dengan melakukan penelaahan terlebih dahulu pada aitem-aitemnya melalui profesional judgement dan mempertimbangan kehandalan alat ukur tersebut. Selanjutnya setelah peneliti yakin dengan alat ukur yang digunakan, peneliti membuat Gform skala penelitian untuk disebar pada responden penelitian. Seluruh partisipan telah memberikan persetujuan tertulis yang tertera dalam Gform penelitian sebelum mengisikan skala penelitiannya dan dijamin kerahasiaan serta anonimitas data mereka.

2.3 Alat ukur

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain, *work engagement* sebagai variabel terikat dan komitmen organisasi sebagai variabel tergantung. *Work engagement* adalah suatu keadaan positif pada karyawan saat bekerja yang melibatkan fisik, kognitif dan emosional sehingga karyawan mampu berkomitmen pada organisasi yang ditandai dengan adanya semangat yang tinggi (*vigor*), rasa bangga terhadap pekerjaan (*dedication*), dan konsentrasi yang penuh pada saat bekerja (*absorption*). *Work engagement* dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala *work engagement* yang disusun oleh peneliti sebelumnya yaitu Wulandari dan Prahara (2020) yang mengacu pada aspek-aspek yang dikemukakan oleh Bakker dan Leiter (2010) yang terdiri dari *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Skala *Work Engagement* terdiri dari 15 aitem dengan nilai uji daya beda aitem yang diperoleh yaitu .301-.708 dengan koefisien reabilitas alpha sebesar .873.

Komitmen organisasi adalah suatu kemauan dari dalam diri individu untuk tetap bertahan dalam organisasi dan memiliki kemauan untuk memelihara keanggotaannya dengan menunjukkan loyalitas pada organisasi. Komitmen organisasi pada penelitian ini akan diukur menggunakan skala komitmen organisasi yang disusun oleh peneliti sebelumnya yaitu Palundun (2021) yang mengacu pada aspek-aspek komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1990) yaitu komitmen afektif, komitmen kontinum dan komitmen normative. Skala komitmen organisasi terdiri dari 15 aitem dengan nilai daya uji beda yang diperoleh yaitu sebesar .344-.801 dengan koefisien reliabilitas alpha sebesar .915. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik korelasi product moement dari Karl Pearson, menggunakan *software* aplikasi statistik SPSS versi 26.

3. Hasil

Data yang diperoleh menggunakan Skala *Work Engagement* Dan Skala Komitmen Organisasi sebagai dasar untuk pengujian hipotesis. Berdasarkan data deskriptif, maka dapat dilakukan kategorisasi pada dua variabel penelitian. Tujuan dilakukan kategorisasi menurut Azwar (2015) yaitu untuk menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok secara berjenjang menurut suatu kontinum sesuai atribut yang diukur.

Tabel 1 Kategorisasi skala *work engagement*

Kategori	Pedoman	Skor	N	Presentase
Rendah	$X < (\mu - 1\sigma)$	$X < 37,5$	48	76,2%
Sedang	$(\mu - 1\sigma) \leq X < (\mu + 1\sigma)$	$37,5 \leq X < 45$	15	23,8%
Tinggi	$X \geq (\mu + 1\sigma)$	$X \geq 45$	0	0%
Total			63	100%

Tabel 2 Kategorisasi skala komitmen organisasi

Kategori	Rentang Angka	Skor	N	Presentase
Rendah	$X < (\mu - 1\sigma)$	$X < 37,5$	22	34,9%
Sedang	$(\mu - 1\sigma) \leq X < (\mu + 1\sigma)$	$37,5 \leq X < 45$	23	36,5%
Tinggi	$X \geq (\mu + 1\sigma)$	$X \geq 45$	18	28,6%
Total			63	100%

Berdasarkan Uji Kolmogorov-Smirnov (KS-Z) untuk variable *Work Engagement* diperoleh nilai KS-Z = .111 dengan $p = 0.050$ dan variabel komitmen organisasi KS-Z = 0.118 dengan $p = 0.029$. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa sebaran data untuk variabel *work engagement* terdistribusi normal dan untuk variabel komitmen organisasi tidak mengikuti sebaran data yang normal. Menurut Hadi (2016) normal atau tidaknya suatu data dalam sebuah penelitian tidak memberikan pengaruh kepada hasil akhir. Lebih lanjut Hadi (2016) mengatakan bahwa pada saat subjek penelitian dalam jumlah yang besar atau subjek penelitian $N \geq 30$ maka dapat dikatakan terdistribusi normal. Berdasarkan data tersebut maka variabel *work engagement* dan variabel komitmen organisasi dapat digunakan untuk lanjut ke langkah berikutnya yaitu, melakukan uji linieritas dan uji hipotesis.

Berdasarkan uji linearitas diperoleh nilai $F = 44,678$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *work engagement* dengan komitmen organisasi merupakan hubungan yang linier. Berdasarkan hasil analisis korelasi product moment (*pearson correlation*) pada penelitian ini diperoleh nilai korelasi (r_{xy}) = .632 ($p < 0.050$) yang berarti ada hubungan positif antara *work engagement* dengan komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima.

4. Diskusi

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan korelasi *product moment* yang telah dilakukan, diperoleh koefisien korelasi (r_{xy}) = .632 dengan $p = .001$. Korelasi tersebut membuktikan bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan *work engagement* pada karyawan generasi milenial. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka semakin tinggi *work engagement* pada karyawan generasi milenial. Sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi maka semakin rendah juga *work engagement* pada karyawan generasi milenial.

Komitmen organisasi merupakan variabel yang memiliki sumbangan positif terhadap *work engagement*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahuja dan Gupta (2019); Avicenna (2019) dan Field dan Buitendach (2011) yaitu ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan *work engagement*. Dalam era dinamis revolusi industri 4.0, keterlibatan karyawan, terutama generasi millennial, menjadi fokus utama bagi organisasi yang berorientasi pada kinerja tinggi. Ibrahim dan al Falasi (2014) menegaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi dapat secara langsung mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja. Sejalan dengan itu, Bakker (2011) menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif cenderung lebih bahagia, antusias, dan lebih sehat secara fisik dan mental. Mereka juga lebih cenderung membentuk hubungan interpersonal yang kuat di tempat kerja, meningkatkan kinerja kelompok secara keseluruhan. Generasi millennial, dengan nilai-nilai yang unik dan kecenderungan untuk mencari makna dalam pekerjaan, dapat diharapkan akan merespons dengan baik terhadap upaya organisasi dalam membangun komitmen dan keterlibatan kerja yang kuat (May dkk., 2004). *Work engagement* pada generasi ini terkait erat dengan seberapa kuat komitmen yang mereka bangun terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Harter, 2024), dengan energi dan semangat yang mereka curahkan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, serta kebanggaan yang mereka rasakan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, memahami dan memperkuat komitmen karyawan millennial dapat menjadi strategi kunci bagi organisasi yang ingin meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja keseluruhan di era ini.

Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasi terdiri dari tiga aspek yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional yang menentukan keinginan individu untuk menetap dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990). Komitmen afektif merefleksikan ikatan emosional yang mendalam antara karyawan dan organisasi, mendorong mereka untuk melebihi tuntutan pekerjaan standar demi mencapai tujuan bersama. Ini termanifestasi dalam kesediaan karyawan untuk bekerja lembur dan menginvestasikan energi ekstra, bukan hanya karena tuntutan pekerjaan, tetapi karena kecintaan dan rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Karyawan juga akan merasa senang, percaya, dan nyaman dalam lingkungan kerja (George & Jones, 2007), sementara karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi menunjukkan peningkatan partisipasi dan dedikasi, yang mencerminkan keinginan kuat untuk berkontribusi dan tumbuh bersama perusahaan. Ini sangat relevan bagi generasi

millennial, yang mengintegrasikan pekerjaan ke dalam identitas dan gaya hidup mereka, menilai pekerjaan sebagai ekstensi dari diri mereka sendiri, bukan sekedar sumber penghasilan (Ruhyaningtias & Hapsari, 2013). Komitmen afektif yang tinggi memicu kedekatan emosional, yang diperkuat oleh penelitian Freeney dan Tiernan (2006), menunjukkan bahwa *work engagement* melibatkan keterikatan emosional yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Umam (2010) menambahkan bahwa ini mendorong karyawan untuk menampilkan kinerja yang lebih baik, mendukung kebijakan organisasi, dan secara keseluruhan meningkatkan kinerja kerja dengan menggunakan seluruh potensi mereka (Schaufeli & Bakker, 2004), yang menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif.

Komitmen kontinu mengacu pada kesadaran karyawan akan konsekuensi negatif yang mungkin dihadapi jika mereka memilih untuk meninggalkan organisasi, menekankan sebuah hubungan yang didasari oleh kebutuhan daripada afeksi (Allen & Meyer, 1990). Dalam konteks ini, karyawan generasi milenial, seperti yang diungkap oleh Pratiwi dan kolega (2020), menunjukkan dedikasi yang tinggi, berusaha keras untuk membuktikan nilai mereka dan beradaptasi dengan norma serta ekspektasi organisasi. Lebih lanjut, Barkhuizen dan Rothmann (2006) menyoroti bahwa karyawan menganggap *work engagement* sebagai cara untuk menghargai organisasi, tetap berada dalam lingkup pekerjaan bukan karena keterikatan emosional, melainkan karena pengakuan atas kebutuhan organisasi tersebut dalam kehidupan mereka. Ini menciptakan situasi di mana individu merasa akan mengalami kerugian signifikan jika memutuskan untuk keluar. Karyawan yang memiliki komitmen kontinu yang kuat cenderung memberikan kontribusi substansial kepada organisasi dan mengambil tindakan proaktif dalam mengatasi ketidakpuasan kerja (Umam, 2010). Komitmen ini mendorong karyawan untuk memprioritaskan pekerjaannya, mencapai hasil maksimal, dan akhirnya merasa sepenuhnya terlibat dan tenggelam dalam tugas-tugas kerja (Schaufeli dkk., 2006).

Komitmen normatif mencerminkan tingkat keterikatan psikologis seorang karyawan terhadap organisasi, yang berakar pada nilai-nilai seperti kesetiaan, afeksi, dan rasa bangga. Karyawan dengan komitmen normatif tinggi tidak hanya hadir tepat waktu dan bertanggung jawab atas pekerjaannya, akan tetapi juga melihat tugas-tugasnya sebagai bagian dari kewajiban moral terhadap organisasi. Karyawan percaya bahwa organisasi pantas mendapatkan komitmen dan loyalitas penuh Allen dan Meyer (1990). Lebih lanjut ditunjukkan bahwa komitmen normatif merupakan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi, di mana karyawan merasa bahwa memberikan yang terbaik adalah cara untuk membalas budi atas kesempatan dan kepercayaan yang diberikan oleh organisasi. Ini menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan rasa memiliki, kepuasan, dan kebahagiaan, yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat ikatan kolektif dengan organisasi. Senada dengan karyawan generasi milenial yang menyatakan bahwa kesetiaan merupakan prioritas utama ketika sudah mendapatkan kenikmatan dalam bekerja (Carniege, 2017). Dengan demikian, karyawan memilih untuk tetap berada dalam organisasi bukan hanya karena mereka menemukan kegembiraan dalam pekerjaan mereka, tetapi juga karena mereka melihatnya sebagai bagian dari tanggung jawab dan misi yang harus mereka penuhi (Umam, 2010b). Kondisi ini mempengaruhi kepercayaan mendalam serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan berkomitmen untuk memberikan performa terbaik untuk organisasi dan memiliki keinginan intens untuk menjadi bagian integral dari organisasi tersebut. Kondisi ini mendorong untuk merasa pekerjaan penuh dengan makna, meningkatkan antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Kelemahan utama dalam penelitian ini terletak pada penggunaan jumlah subjek yang terbatas, yang membatasi kemampuan untuk menggeneralisasi hasil ke populasi yang lebih luas. Senada dengan Sugiyono (2009) yang menyatakan bahwa jumlah subjek yang terbatas dalam penelitian dapat membatasi kemampuan untuk menggeneralisasi hasil ke populasi yang lebih luas. Hal ini mengakibatkan potensi variasi dalam respons yang mungkin tidak terwakili secara penuh. Penambahan jumlah subjek dan diversifikasi sampel juga akan meningkatkan validitas eksternal dari temuan penelitian, memungkinkan untuk aplikasi yang lebih luas dari hasil-hasil tersebut. Selanjutnya, ketergantungan pada metode korelasional membatasi kemampuan untuk menentukan hubungan sebab akibat antara variabel yang diteliti. Sebagai antisipasi untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian mendatang dapat mempertimbangkan penerapan desain penelitian yang lebih komprehensif, seperti metode eksperimental atau mixed methods, yang menggabungkan kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan nuansa yang lebih kaya mengenai dinamika antara variabel.

References

- Ahuja, S., & Gupta, S. (2019). Organizational commitment and work engagement as a facilitator for sustaining higher education professionals. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6), 1846–1851.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amalia, R. S., & Hadi, C. (2019). Pengaruh work design characteristics, career growth, dan psychological capital terhadap work engagement karyawan generasi milenial di PT. XYZ. *Jurnal Psikologi*, 15(1), 10–24.
- Avicenna, M. (2019). *Hubungan komitmen organisasi dengan work engagement pada guru SMK*. Universitas Islam Indonesia.
- Azwar, S. (2015). *Penyusunan skala psikologi* (Edisi ke 3). Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: Introduction in work engagement: A handbook of essential theory and research*.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. (2019). Berita resmi statistik. *Bps.Go.Id*, 27, 1–52.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. (2021). Hasil sensus penduduk 2020. *Berita Resmi Statistik*.
- Cahyana, KS., & Prahara, SA. (2021). Work engagement dengan intensi turnover pada karyawan. *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*, 12(3), 285–294.
- Carnegie, D. (2018). *Tenaga kerja milenial hanya terserap 25 persen*. Dalecarnegie. <https://www.dalecarnegie.id/sumberdaya/media/media-coverage/tenaga-kerja-milenial-hanya-terserap-25-persen/>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management*, 23(7), 574–589. <https://doi.org/10.1108/09513540910990816>
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). *From thought to action: Employee work engagement and job performance*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Emily, D. G., Wicaksono, B., & Priyatama, A. N. (2016). Hubungan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi dengan keterlibatan kerja pada anggota organisasi AIESEC local committee Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Wacana*, 8(2), 1–13.
- Fiasari, P & Prahara, SA. (2020). Hubungan antara employee engagement dengan job burnout pada karyawan CV. X. Prosiding Konferensi Mahasiswa Psikologi Inonesia 1.0 “Revitalisasi Peran Psikologi dalam Keluarga, Organisasi, dan Komunitas: Tantangan dalam Menyambut Society 5.0”. Semarang: 29 Agustus 2020. Hal. 184-193.
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.946>
- Gallup. (2021). *State of the global workplace: 2021 report*. <https://www.gallup.com/workplace/insights.aspx>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. A. B. (2018). *Research methods for the behavioral sciences*. Cengage Learning.
- Hadi, S. (2016). *Metodologi riset*. Pustaka Pelajar.

- Harter, J. (2024). The new challenge of engaging younger workers. <https://www.gallup.com/workplace/610856/new-challenge-engaging-younger-workers.aspx>
- Hidayatullah, S., Waris, A., Devianti, R. C., Sari, S. R., Wibowo, I. A., & Made, P. (2018). Perilaku generasi milenial dalam menggunakan aplikasi go-food. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Izzati, U.A., & Mulyana, O.P. (2019). Psikologi industri & organisasi. Penerbit Bintang Surabaya.
- Jewell & Siegall. 2008. Psikologi industri/organisasi modern. Edisi 2. (terjemahan Pudjaatmaka). Jakarta: Arcan.
- Jimad, H. (2021). Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan intensi turnover, *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 7(2), 155-166.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and sticks don't work. Carrots & sticks don't work*. McGraw Hill.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen personalia (Manajemen sumber daya manusia)*. Ghalia Indonesia.
- Palundun. (2021). Hubungan antara job crafting dengan komitmen organisasi pada anggota polisi di Manado. *Skripsi*. Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta.
- Park, J., & Gursay, D. (2012). Generation effect on the relationship between work engagement, satisfaction, and turnover intention among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202.
- Rezky, M.P., Sutartob, J., Prihatinc, T., Yuliantod, A., & Haidar, I. (2019). Generasi milenial yang siap menghadapi era revolusi digital (society 5.0 dan revolusi industri 4.0) di bidang pendidikan melalui pengembangan sumber daya manusia. Prosiding Seminar Nasional untuk Membangkitkan Semangat Pendidikan Pasca Pandemi COVID-19, Semarang: 27 Oktober 2019. Hal. 1117-1125.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Ridho, S & Syamsuri, A.R. (2018). Peran dimensi komitmen organisasi terhadap intensi turnover pada guru SMA Swasta. *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 2(1), 64. DOI: [10.32487/jshp.v2i1.293](https://doi.org/10.32487/jshp.v2i1.293)
- Rohida, L. (2018). Pengaruh era revolusi industri 4.0 terhadap kompetensi sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114–136. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v6i1.187>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Samsuni. (2017). Manajemen sumber daya manusia. *Al Falah*, 17(31), 113–124.
- Satata, D.B.M. (2020). Pengaruh organizational commitment terhadap work engagement pada pekerja di bidang pengembangan teknologi informasi. *iJurnal Muara Ilmu Sosial humaniora dan Seni*, 4(2), 349-357. DOI: [10.24912/jmishumsen.v4i2.9306.2020](https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v4i2.9306.2020)
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Baker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Srimulyani, V. A. (2009). Tipologi dan anteseden komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Widya Wana*, 33(1), 1–20.
- Sukoco, I., Fuadah, Dian, N., & Muttaqin, Z. (2020). Work engagement of millennial generation employees at PT. X Bandung. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 263–281.

- Surohmat, Y., & Istiyani, Y. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan work engagement terhadap kinerja karyawan (Studi UPBU Rahadi Oesman Kabupaten Ketapang Kalimantan Barat). *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(3), 5656-5661.
- Suryadi, B. (2015). Generasi Y: Karakteristik, masalah, dan peran konselor. *Seminar Dan Workshop Internasional MALINDO*.
- Wulandari, A., & Prahara, S. A. (2020). Emotional intelligence and work engagement in working mother. *Journal of Psychology and Instruction*, 6(2), 181-186.
- Yuswohady. (2016). *Millennial Trend 2016*. <https://www.yuswohady.com/2016/01/17/millennial-trends-2016/>
- Zhang, J.-C., Zhang, Z.-Y., Ling, W.-Q., & Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality*, 43(10), 1657–1666.