STUDI DESKRIPTIF MENGENAI *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* PADA PEGAWAI GENERASI Y YANG BEKERJA DI KANTOR PUSAT BANK JABAR BANTEN (BJB)

KANIA NURUL AINI

ABSTRAK

Terdapat tiga angkatan kerja yang aktif di dunia kerja saat ini. Angkatan kerja tersebut terdiri dari generasi Baby Boomers, Generasi X dan Generasi Y, setiap angkatan kerja mempunyai *value* dan *attitude* yang berbeda. Hal tersebut dikarenakan oleh peristiwa yang terjadi selama hidup mereka. Generasi Y membawa karakteristik unik, dimana mereka menghabiskan seluruh hidupnya dalam lingkungan digital dan teknologi informasi yang tinggi, sehingga mereka mempunyai cara berpikir dan cara berkomunikasi berbeda. Salah satu mitos dan *stereotype* yang sering melekat adalah tidak loyal, ingin hal yang instan, egois dan manja. Banyak literatur mengatakan bahwa Generasi Y sering pindah kerja dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Sebagai hasilnya, manajer mempunyai asumsi negatif mengenai pegawai generasi Y, atau dengan kata lain mitos dan *stereotype* mengenai generasi Y yang tidak bisa berkomitmen menjadi kuat. Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran mengenai *organizational commitment* pegawai generasi Y yang bekerja di kantor pusat Bank Jabar Banten (BJB).

Studi ini merupakan studi *cross sectional*, dimana rancangan penelitiannya adalah non *experimental*, dengan metode penelitian deskriptif. Data kuantitatif didapatkan dari 201 pegawai generasi Y yang bekerja di kantor pusat BJB yang minimal sudah bekerja 6 bulan. Responden dipilih menggunakan *cluster sampling* dari 953 pegawai. Alat pengukuran menggunakan kuesioner (*likert-scale)* yang disusun dengan mengacu kepada teori *Organizational Commitment* (Meyer dan Allen 1991, dalam Meyer dan Allen, 1997).

Hasilnya memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai generasi Y yang bekerja di BJB di dominasi oleh *affective commitmemt,* lalu diikuti oleh *continuance commitment* dan *normative commitment.* Dan keterikatan pegawai yang didominasi oleh *affective commitment* mempunyai keterikatan tinggi, sedangkan keterikatan pegawai yang didominasi oleh *continuance commitment* dan *normative commitment* sedang. Hasil tersebut memberikan gambaran bahwa pegawai generasi Y mempunyai kelekatan emosi dengan tempat mereka bekerja. Mereka senang dan menikmati bekerja di BJB. Dari data penunjang, *affective* mereka tinggi karena mereka mempunyai hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, mereka juga peduli akan kemajuan BJB. Lingkungan kerja juga nyaman dan kekeluargaan. Hal ini dikarakteristikkan karena adanya saling *support,* peduli dan membantu ketika mereka menghadapi kesulitan pada pekerjaan. Pada *continuance commitment,*selain karena adanya gaji dan tunjangan yang mencukupi, jenjang karir yang jelas menjadi hal yang paling menjadi pertimbangan mereka untuk tetap bertahan di BJB. Pada *normative commitment* dapat diketahui bahwa mereka merasa harus bertahan karena merasa mempunyai tanggung jawab terhadap BJB. Tingginya *affective commitment* serupa dengan hasil penelitian di Saudi Arabia dan di India. Akan tetapi berbeda dengan hasil penelitian di Amerika, dimana

continuance commitment yang paling tinggi. Hal tersebut kemungkinan besar dipengaruhi oleh adanya *culture* (paham individualisme).

Untuk dapat memelihara *affective commitement* pada pegawai generasi pada pegawai generasi Y, perusahaan harus membangun *emotional attachment* kepada pegawai generasi Y. Perusahaan juga harus memperhatikan perilaku pimpinan dari pegawai generasi Y.

Kata Kunci : Generasi Y, *Organizational Commitment¸Affective Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment.*

PENDAHULUAN

Performa kerja dari pegawai sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi akan memberikan kontribusi yang besar bagi tercapainya tujuan organisasi. Pada organisasi yang modern, manajemen SDM menjadi sangat penting, karena menganggap SDM juga merupakan aset yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk jangka panjang. Dalam sebuah organisasi pengelolaan SDM sepenuhnya diatur oleh *Human Resource Development* (HRD) atau *Human Capital*. Fungsi *Human Resource* atau *Human Capital* secara garis besar berfokus pada bagaimana memperoleh SDM terbaik dan bagaimana mempertahankannya. Pada saat ini, praktisi HRD mengahadapi tantangan terbaru, Price Water Cooper (2008) menyimpulkan bahwa masa depan pengelolaan pegawai *(people management)* akan diwarnai oleh dinamika baru, yaitu : (*a) talent crisis, (b) ageing workfoce in the western world, (c) increase in global worker mobility* dan (d) hal-hal yang berkaitan dengan *organizational and cultural issue*. *Talent crisis* yang disebutkan secara khusus menyorot kepada generasi dalam angkatan kerja. (Foster M., 2008) Di Amerika Serikat, pensiunan dari angkatan kerja *baby boomers* akan meninggalkan perusahaan dalam jumlah yang cukup besar, dikatakan lebih dari 500 perusahaan terbesar akan kehilangan setengah dari manajer senior dalam lima tahun kedepan. Hal tersebut menjadi krisis karena sedikitnya SDM dari generasi di bawah baby boomers yang mempunyai kapabilitas untuk mengisi kekosongan tersebut. Sementara itu, generasi Y masuk ke dunia kerja dalam jumlah yang cukup banyak, akan tetapi generasi Y juga tidak bisa langsung menggantikan posisi baby boomers dikarenakan oleh kapabilitas dan karakter yang unik yang dimiliki oleh generasi Y.

Di tempat kerja saat ini terdapat beberapa generasi yang mengisi angkatan kerja. Strauss dan Howe (1991) menyatakan bahwa terdapat empat kelompok berdasarkan generasi : *Silent Generation* (lahir antara 1925-1942) ; *Baby Boomers* (lahir antara 1943-1960) ; Generasi X , (lahir antara 1961-1981) ; dan Generasi Y (lahir antara 1982-2000). Setiap generasi memiliki *values* dan *attitude* yang berbeda karena dilahirkan pada era yang berbeda dan mengalami peristiwa-peristiwa yang berbeda pada masanya. Generasi Veterans adalah orang-orang yang dilatarbelakangi oleh keadaan depresi berat karena ketakutan akan perang dunia II (Nkomo, 2013), pengalaman tersebut menjadikan mereka kuat akan tugas dan sangat mengapresiasi kerja keras (Kupperschmidt, 2000; Lancaster & Stillman, 2002). Baby Boomers merupakan produk pasca perang dunia II, dimana mereka dilahirkan ketika mulai muncul kemakmuran ekonomi (Lyons et al, 1999), mereka menjadi individu yang *workaholic*, yang mengartikan hidup untuk bekerja keras dan tanpa henti mengejar

kesuksesan dan prestasi (Zemke et al; 1999; Kupperschmidt, 2000), mereka tidak menyukai konflik, sensitif terhadap umpan balik dan *judgemental* (Zamke et al, 1999). Generasi X dibesarkan dalam periode peningkatan angka perceraian, terdapat pengendalian berasal dari pemerintah, resesi ekonomi dan tingginya tingkat pengangguran (Zemke et al, 1999), mereka memperhatikan *worklife balance,* berjiwa enterpreneur, skeptis terhadap otoritas (Zamke et al, 1999).

Generasi Y merupakan generasi pertama yang menghabiskan masa hidupnya dalam lingkungan digital, teknologi informasi yang akan mempengaruhi bagaimana mereka hidup dan bekerja (Benner,et al, 2008; Wesner dan Miller, 2008), Mereka dibentuk oleh peristiwa penuh kebencian, ketakutan, dan keserakahan (Engelman, 2009), dimana terjadi pembunuhan, perampokan, penembakan di sekolah, serangan teroris, perang dan pelanggaran etika (Atkinson, 2008). Sehingga pada akhirnya menjadikan mereka mempunyai cara berpikir yang baru dan cara berkomunikasi yang berbeda (Tapscott, 1998). Dimana mereka menyukai tantangan, mandiri, menginginkan pengakuan dan menyukai *feedback* (Solnet dan Hood, 2008).

Generasi Y yang lahir pada perkembangan teknologi informasi dan jenjang pendidikan yang tinggi tidak selalu dinilai positif. Princetone White Paper (2012), mengungkapkan Stereotype atau mitos yang berkembang pada generasi Y adalah pemalas, menginginkan hal yang instan, tidak loyal, egois dan manja. Meskipun banyak stereotype dan mitos yang berkembang mengenai generasi Y, mereka juga sebenarnya mempunyai karakter yang positif, diantaranya :

1. Generasi Y mempunyai kepercayaan diri, keterampilan dalam menggunakan teknologi, family-oriented, dan achievement oriented (Na'Desh, 2008; Alexander & Sysko, 2012; Lyons *et al.,* 2012)
2. Generasi Y mempunyai orang terdidik dalam jumlah sangat banyak dibandingkan dengan semua generasi. Sebagian besar generasi Y memasuki perguruan tinggi segera setelah menyelesaikan sekolah menengah atas, lalu menyelesaikan gelar sarjana dan beberapa diantaranya melanjutkan gelar Master dan Doktor (Meier & Crocker, 2010; D'Netto 2010)
3. Dalam artikel Princetone White Paper (2012), Generasi Y terbuka terhadap feedback karena generasi Y dianggap mempunyai karakteristik yang *open minded* dan menerima perbedaan. Generasi Y memiliki ekspektasi dimana mereka menyukai feedback dari teman, keluarga, perusahaan, bukan hanya penilaian mereka terhadap diri sendiri (Crumpacker & Crumpacker, 2007; D'Netto 2010).

4. Generasi Y lahir di era teknologi sedang berkembang, dimana mereka mengetahui dunia digital lebih banyak daripada orangtua dan gurunya. Mereka tumbuh dengan penggunaan *smartphone, laptop,* dan *social media*. Mereka bisa mengakses informasi sangat cepat dan mudah. Mereka adalah generasi pertama yang menghabiskan hidupnya dalam lingkungan digital, teknologi informasi akhirnya mempengaruhi bagaimana mereka hidup dan bekerja (Bannet et al, 2008; Wesner and Miller 2008).

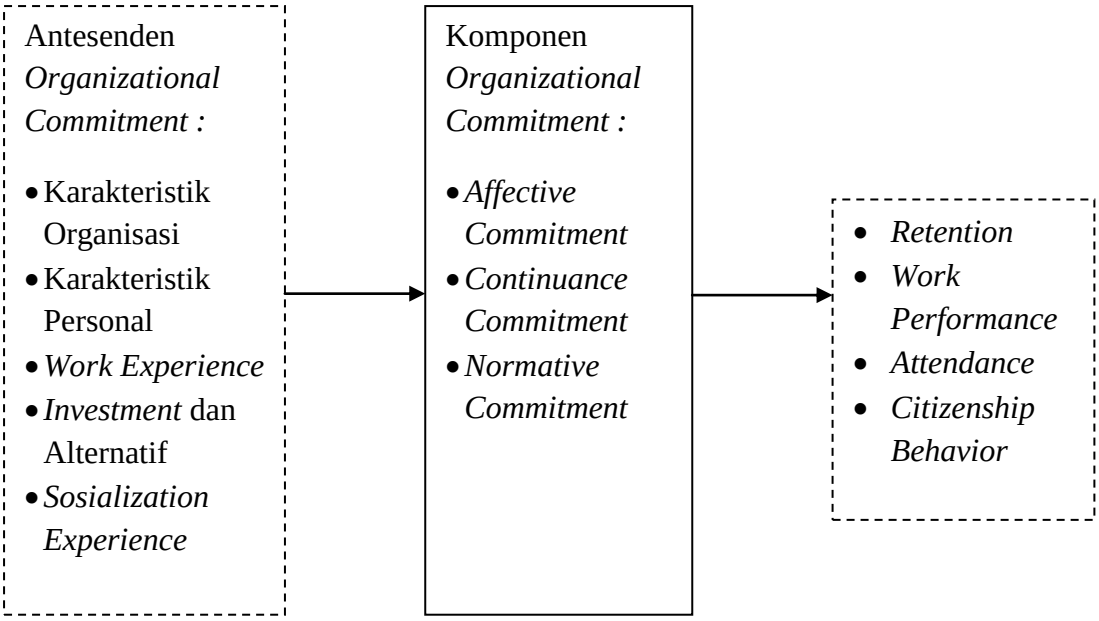
Generasi Y yang masuk dunia kerja membawa karakteristik yang unik dan perspektif baru, membuat organisasi dipaksa untuk beradaptasi dengan karakter mereka. Praktisi SDM di Amerika dan Eropa telah mengembangkan pendekatan yang khusus dibuat untuk generasi ini (Sujansky dan Reed 2009; Tulgan 2009, Erickson 2008; Espinoza et a. 2010), bahkan perusahaan telah mempertimbangkan pendekatan khusus tersebut pada proses *recruitment, development dan retention.* Beberapa artikel menyebutkan, fenomena yang terjadi saat ini bahwa generasi Y sering berpindah-pindah kerja, diantaranya seperti Survey yang dilakukan *The Boston Consulting Group* pada tahun 2014 mengatakan bahwa, 60% pegawai *freshgraduate* (generasi Y) berpindah-pindah kerja dalam tiga tahun pertama, 6% respondennya mengatakan bahwa mereka sempat berpindah kerja tiga kali selama tiga tahun pertama, lalu sebanyak 29% responden mengatakan bahwa mereka berpindah tempat kerja dua sampai tiga kali dalam kurun waktu tiga tahun (Suryowati, 2013). Selain itu, Swiggard (2011) mengatakan bahwa generasi Y mempunyai kecenderungan dua kali lebih besar daripada generasi X untuk keluar dari pekerjaannya setelah satu tahun bekerja. Riset lainnya yang dilakukan terhadap 1189 pegawai dan 150 manajer generasi Y menyatakan bahwa generasi ini akan bertahan di organisasi kurang dari 3 tahun (Meister, 2012).

Apabila organisasi tidak dapat menyesuaikan strategi retensi dengan karakter generasi Y serta tingginya kecenderungan generasi Y untuk keluar dari pekerjaannya tentu akan menimbulkan kerugian bagi organisasi. Kecenderungan generasi Y untuk keluar masuk organisasi dengan cepat, berujung pada tingkat *turnover* yang tinggi. *Turnover* dapat terjadi dikarenakan oleh *job satisfaction* yang rendah dan *organizational commitment* yang rendah (Aamodt, 2010). Akan tetapi ada hal yang menarik, dimana terdapat fakta menyebutkan bahwa generasi Y mempunyai *job satisfaction* yang tinggi. Seperti yang disampaikan oleh Deloitte Consulting LLP (2009) Fenomena mengenai turn over yang tinggi pada generasi Y diperkuat dengan diketahuinya 69% Generasi Y memang mengaku puas dengan pekerjaaannya, namun 48,9% generasi Y tetap berencana untuk keluar dari pekerjaannya setelah enam bulan hingga dua tahun bekerja. Seharusnya ketika *job satisfaction* nya tinggi,

maka mereka sudah dipastikan tidak mempunyai intensi untuk meninggalkan organisasi, dimana bisa dikatakan juga bahwa mereka mempunyai komitmen terhadap organisasi. Kuatnya fenomena turnover yang tinggi pada generasi Y menjadikan kuatnya mitos atau *stereotype* mengenai generasi Y yang tidak memiliki komitmen pada suatu perusahaan.

Fenomena mengenai *turnover* yang tinggi tidak ditemukan di perusahaan BJB. Hal ini dikarenakan mayoritas dari pegawai generasi Y yang bekerja di BJB mempunyai masa kerja diatas 2 tahun. Selain itu saat ini di Indonesia sendiri salah satu perusahaan yang mempunyai pegawai dengan angkatan kerja generasi Y yang mendominasi adalah PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk atau sering juga disebut dengan BJB. Bank BJB, proporsi jumlah pegawai generasi Y (usia 18-35) mencapai lebih dari 78,25% (Laporan Tahunan Bank Jabar Banten 2014, 2014). Menurut hasil wawancara, ia mengatakan pegawai yang berusia 20-35 tahun *resign* secara *voluntary* (keinginan pegawai sendiri) di perusahaan BJB dibawah 5%, sehingga termasuk dalam pengkategorian rendah. Tingkat *turnover* dibawah 5%, tidak menimbulkan dampak yang signifikan terhadap performa perusahaan. Dengan mayoritas pegawai generasi Y mempunyai masa kerja di atas 2 tahun dan rendahnya tingkat *turnover*, hal ini mengindikasikan bahwa pegawai generasi Y yang bekerja di BJB mempunyai *organizational commitment.*

Meskipun pegawai generasi Y banyak yang bertahan dan memberikan performa yang baik untuk perusahaan, tetapi hasil wawancara terhadap beberapa pegawai generasi Y menunjukkan data yang beragam mengenai alasan mereka bertahan. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak semua pegawai alasan yang sama mengapa mereka bertahan. Menurut Meyer dan Allen (1997) tampilan kerja ini salah satunya merupakan dampak yang dihasilkan dari adanya keterikatan para pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya yang konsep psikologisnya disebut *organizational commitment.*



Bagan 1.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

(Model Komitmen Terhadap Organisasi Allen dan Meyer, 1997)

Pegawai yang didasari *affective commitment* memiliki kelekatan emosi terhadap organisasi tempat ia bekerja, mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan menunjukkan keterlibatan dalam organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki *affective commitment* melanjutkan pekerjaan mereka dalam organisasi tersebut karena keinginan mereka sendiri. Sehingga pegawai dengan *affective commitment* akan menampilkan performance kerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang didominasi oelh *continuance commitment* atau *normative commitment.*

Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi bertahan dalam pekerjaan mereka karena mempertimbangkan kerugian atau biaya yang harus mereka bayarkan jika mereka keluar dari pekerjaan mereka. Kerugian tersebut dapat berupa gaji, posisi, dan lainnya, dan juga hal – hal yang sudah dikorbankan dalam pekerjaan akan menjadi sia – sia, seperti waktu, uang, dan tenaga. Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi tetap bertahan karena mereka butuh pada keuntungan yang didapatkan ketika menjadi pegawai. Menurut Meyer dan Allen (1997) mengemukakan bahwa mereka akan cenderung menunjukkan cara kerja yang lebih lambat dan kurang aktif dalam bekerja.

Pegawai dengan *normative commitment* yang tinggi memiliki perasaan wajib untuk berada dalam pekerjaan mereka. Mereka biasanya bertahan dalam pekerjaan mereka karena mereka merasa harus melakukan hal tersebut dan merasa tidak pantas untuk meninggalkan organisasi. Perasaan wajib ini biasa muncul hasil sosialisasi pegawai dengan lingkungannya

baik lingkungan keluarga dan sosial sebelum ia memasuki pekerjaan maupun lingkungan sosial saat ia memasuki pekerjaannya. Ataupun terjadinya kontrak psikologis yang akhirnya membuat mereka merasa harus mengabdi pada perusahaan.

Oleh karena itu, peneliti ingin melihat lebih dalam mengenai komitmen pegawai generasi Y terhadap Perusahaan BJB yang didasari oleh komponen *affective commitment (want to), continuance commitment (need to), normative commitment (ought to).* Diharapkan setelah mengetahui alasan mereka bertahan dan bentuk komitmen mereka didominasi oleh komponen apa, akan membantu perusahaan untuk mempertahankan generasi Y ditempat kerja dengan mengembangkan berbagai macam bentuk strategi yang menyesuaikan dengan karakteristik generasi Y.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif non eksperimental. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, dimana penelitian mencoba untuk mendeskripsikan sebuah fenomena, kejadian, atau situasi (Christensen, 2011). Tujuannya adalah menggambarkan sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.

Partisipan

Subjek penelitian ini adalah pegawai generasi Y yang bekerja di BJB minimal sudah bekerja 6 bulan di BJB. Teknik sampling yang digunakan adalah *cluster sampling,* dimana akhirnya dibutuhkan jumlah sampel dalam penelitian minimal 166 pegawai, tetapi peneliti bisa mengumpulkan data dari 201 responden.

Pengukuran

Pengukuran Variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang disusun dengan mengacu kepada teori *Organizational Commitment* (Meyer dan Allen 1991, dalam Meyer dan Allen, 1997). Alat ukur ini berbentuk kuesioner (*likert scale).* Terdapat tiga komponen yang diukur, diantaranya adalah *Affective Commitment, Continuance Commitment,* dan *Normative Commitment.* Kuesioner ini terdiri dari 37 item, dengan hasil uji reliabilitasnya termasuk pada kategori alat ukur yang bisa diandalkan/ reliabilitas tinggi. Masing-masing komponen mempunyai reliabilitas *Affective Commitment* (0,92), *Continuance Commitment* (0,802), dan *Normative Commitment* (0,844). Uji Validitas menggunakan *content validity* dari Expert Judgement.

HASIL

Sebagian besar atau lebih dari satu per tiga dari pegawai generasi Y didominasi oleh komponen *affective commitment*. Artinya, sebagian besar pegawai generasi Y bertahan di organisasi karena mereka memang ingin tetap bekerja di perusahaan BJB, hal ini dikarenakan mereka senang dan menikmati bekerja di BJB, menikmati keterlibatannya pada BJB dan merasa dirinya sebagai bagian dari BJB. Mayoritas generasi Y yang menjadi pegawai di BJB mengatakan bahwa perasaan senang bekerja di BJB dikarenakan suasana dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Rekan kerja dan atasan yang saling membantu, terdapat kerjasama tim, sehingga terasa budaya kekeluargaannya menjadi alasan dimana generasi Y tetap memilih untuk bekerja di BJB. Selain itu, adanya keterlibatan dan keinginan untuk bekerja keras demi BJB dapat digambarkan oleh adanya kepedulian dari pegawai generasi Y terhadap kemajuan BJB. Terdapatnya keterikatan emosional yang tinggi terhadap BJB, memungkinkan pegawai untuk berkontribusi secara aktif untuk BJB.

Komponen komitmen kedua yang paling banyak dimiliki oleh pegawai generasi Y adalah *continuance commitment*, dimana mereka memilih bertahan di BJB karena mereka membutuhkan perusahaan BJB. Mereka memilih bertahan bekerja di kantor pusat BJB karena mempertimbangkan kerugian yang mungkin mereka terima jika mereka meninggalkan BJB dan tidak adanya alternatif lain. Terdapat beberapa keuntungan yang akhirnya menjadi pertimbangan ketika menjadi pegawai BJB, selain gaji yang akan mencukupi kebutuhan mereka juga mendapatkan *benefit* lainnya seperti asuransi kesehatan, fasilitas, bonus, tunjangan lainnya yang dirasakan tidak mungkin mereka dapatkan jika keluar dari perusahaan BJB dan terutama mayoritas dari generasi Y beranggapan mengenai jenjang karir cukup jelas merupakan faktor yang besar yang membuat mereka bertahan di BJB.

Jumlah pegawai generasi Y yang didominasi oleh *Normative Commitment* paling sedikit. Dimana pegawai generasi Y yang bertahan karena didominasi oleh komponen ini disebabkan adanya perasaan wajib untuk tetap bertahan bekerja di BJB. Perasaan wajib untuk tetap betahan di perusahaan BJB dikarenakan beberapa pegawai generasi Y merasa harus bertanggung jawab memberikan yang terbaik dan harus mengabdi kepada BJB.

Apabila dilihat melalui intensitas keterikatannya, keterikatan emosional (*affective commitment)* pegawai generasi Y terhadap BJB termasuk pada kategori tinggi. Sedangkan intensitas keterikatan pegawai generasi Y terhadap BJB karena adanya kesadaran akan kerugian yang akan didapatkan ketika meninggalkan perusahaan BJB *(continuance commitment)* dan intensitas keterikan pegawai generasi Y terhadap BJB karena adanya

perasaan wajib tetap bertahan di BJB *(normative commitment)* hanya berada pada kategori sedang. Individu yang didominasi oleh *affective commitment* mempunyai keterikatan tinggi. Namun individu yang didominasi oleh *continuance commitment* keterikatannya tidak sebesar orang yang didominasi oleh *affective commitment* dan *normative commitment.* Sehingga dapat dikatakan pegawai yang didominasi *affective commitment* akan lebih terikat dengan organisasi dibandingkan dengan orang yang didominasi oleh komponen lainnya karena selain paling banyak, ternyata keterikatannya tinggi. Pegawai yang didominasi oleh *normative commitment* meskipun sedikit jumlahnya tetapi mempunyai keterikatan yang lebih tinggi dibandingkan *continuance commitment.*

Hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan pada generasi Y di Saudi Arabia terkait *organizational commitment.* Keterikatan pegawai terhadap organisasi pada komponen *affective commitment* lebih tinggi, tertinggi kedua adalah komponen *normative commitment* dan yang terakhir keterikatannya paling rendah diantara ketiganya dalah *continuance commitment* (Updhyaya, 2013). Penelitian lainnya dilakukan di India, generasi Y mempunyai *Organizational Commitment* dengan keterikatan tertinggi pada komponen *affective commitment* (Sathyakumar dan Ramakrishnan, 2013).

Menurut penelitian tersebut, manajemen yang baik merupakan salah satu dimensi yang menyumbang 25% dari total varian yang menjelaskan *organizational commitment* (Sathyakumar dan Ramakrishnan, 2013). Artinya manajemen yang baik adalah faktor yang cukup besar mempengaruhi pengalaman bekerja pegawai generasi Y sehingga berpengaruh dalam perkembangan komitmen mereka. Penelitian tersebut mengacu kepada Martin dan Tulgan (2001) yang menjelaskan bahwa generasi Y mempunyai persepsi manager yang ideal, yaitu manager sebagai orang dewasa yang berpengetahuan, yang bisa masuk kedalam tim mereka untuk berkerja sama saat dibutuhkan, dapat mendengarkan ide mereka, mau mngenal dan menjadi mentor mereka, juga memotivasi mereka untuk bisa unggul di tempat kerja. Kaye dan Jordan (2002), mengatakan bahwa perilaku manajer adalah faktor yang sangat penting yang mempengaruhi kepuasan pegawai dan merupakan salah satu alasan utama untuk meningkatkan tingkat komitmen tenaga kerja. Pegawai generasi Y yang bekerja di kantor pusat BJB mengungkapkan bahwa mereka merasa senang dan nyaman bekerja di BJB, beberapa diantaranya menyebutkan bahwa hal tersebut disebabkan oleh rekan kerja dan atasan yang mau saling membantu ketika mereka menghadapi kesulitan. Hal itu mungkin saja memiliki pengaruh besar terhadap komitmen pegawai generasi Y yang bekerja di kantor pusat BJB.

Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa, lingkungan kerja dan kondisi organisasi merupakan hal penting, dimana lingkungan kerja ini terdiri dari dua elemen yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial (Sathyakumar dan Ramakrishnan, 2013). Martin dan Tulgan (2001) mengatakan bahwa orang-orang dari generasi Y menghargai *workspace* yang lebih terbuka yang disertai dengan pengaturan yang bagus. Bagi generasi Y *workspace* yang menjadi ruang kerja individu sebaiknya menjadi dekat dengan rekan kerja mereka dan memiliki area umum dimana mereka dapat mendiskusikan hal-hal pekerjaan dengan rekan kerja. Begitupun di perusahaan BJB, setelah peneliti berkunjung beberapa kali ke kantor pusat untuk pengambilan data, terdapat hal yang menarik, dimana *workspace* mereka antara individu tidak ada sekat sama sekali. Hal ini memungkinkan mereka untuk menjadi lebih dekat dengan rekan kerjanya dan akhirnya mempengaruhi pengalaman bekerja mereka di BJB. Hal tersebut didukung oleh ungkapkan pada *open question*, pegawai generasi Y yang bekerja di kantor pusat BJB juga mengungkapkan bahwa mereka merasa senang dan nyaman bekerja di BJB, beberapa diantaranya spesifik menjelaskan fasilitas dan beberapa lainnya mengatakan rekan kerjanya saling membantu. Lingkungan kerja yang sesuai dengan ekspektasi pegawai generasi Y memungkinkan bahwa memiliki pengaruh terhadap tingginya *affective commitment* di pegawai generasi Y yang bekerja di kantor pusat BJB.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian generasi Y di Amerika, dimana datanya menunjukkan bahwa bentuk keterikatan *continuance commitment* pada pegawai generasi Y lebih tinggi dibandingkan dengan komponen lainnya (Engelman, 2009). Hal ini sepertinya terjadi karena terdapatnya peranan Amerika sebagai negara yang menganut individualisme. Individualisme sangat tinggi di Amerika dan terutama sama-sama tinggi di negara yang berbicara dengan menggunakan bahasa Inggris (Hofstade, 1980; Triandis, 1994). Sedangkan Indonesia termasuk dalam kolektivisme. Kolektivisme akan dapat ditemukan di berbagai tempat di Eropa (di daerah wilayah selatan Italia, pedesaan Yunani dan lainnya), dan lebih banyak di Afrika, Asia dan Amerika Latin (Triandis, 1994).

Individualisme dan kolektivisme telah ditemukan mempunyai korelasi dengan *job attitude*, termasuk didalamnya adalah *organizational commitment* (Wasti, 2000) dan *job satisfaction* (Hui, Yee dan Eastman, 1995). Studi mengenai budaya dan psikologis harus jelas mengenai *level of analysis*, dimana individualisme dan kolektivisme merujuk pada level analisis kelompok. Triandis (2001) mengusulkan terminologi *idiocentrics* dan *allocentrics*, istilah yang banyak digunakan pada buku teks psikologi sosial. *Idiocentrics* mengacu kepada perilaku yang berada dalam budaya kolektivisme, atau *allocentrics* yang mengacu kepada perilaku budaya individualisme. Individu yang mempunyai *allocentrics* tinggi, norma

loyalitas akan meningkat pada *continuance commitment* (Wasti, 2000). Orang-orang dalam budaya Individualisme, selalu memberikan prioritas pada tujuan pribadi, bahkan ketika mereka bertentangan dengan tujuan penting dalam kelompok, baik itu didalam kelompok keluarga, kelompok di tempat kerja, dll (Triandis, 1994). Sedangkan orang-orang dalam budaya kolektivisme memberikan prioritas pada tujuan dalam kelompok (Triandis, 1994). Hal tersebut memungkinkan bahwa terdapatnya *allocentrics* yang tinggi pada generasi Y di Amerika sehingga mereka lebih memprioritaskan tujuan pribadi dan akhirnya menyebabkan mereka mengembangkan *continuance commitment* dibandingkan mengembangkan dua komponen lainnya. Mereka bertahan karena mempertimbangkan kerugian yang mereka dapatkan ketika keluar dari tempat mereka bekerja.

Meskipun terdapat perbedaan dengan hasil penelitian generasi Y di Amerika, tetapi tingginya *affective commitment* di pegawai generasi Y di BJB mengonfirmasi hal yang sama dengan hal yang terjadi di Asia. Tingginya keterikatan *affective commitment* yang salah satunya disebabkan oleh adanya atasan yang selalu membantu mereka ketika menghadapi kesulitan, menunjukkan kesesuaian dengan karakteristik generasi Y yang bekerja di wilayah Asia. Dimana penelitian generasi Y di Asia menunjukkan bahwa generasi Y memperhatikan aspek fleksibilitas kerja dan manajer yang supportif, dimana hal itu merupakan faktor yang dipersepsikan lebih penting dibandingkan negara di luar Asia (James, Bibb dan Walker, 2008). Pegawai generasi Y yang banyak mempertimbangkan masalah jenjang karir sesuai dengan karakteristik generasi Y pada umumnya, dimana generasi Y mempunyai sifat *high expectation of employers*, mereka ingin perusahaan memberikan support pengembangan karir (Tulgan, 2007) dan generasi Y memiliki *work value* dimana *career development* salah satu hal yang penting untuk mereka (Zamke et al, 1999).

DAFTAR PUSTAKA

Aamodt, M. G. 2010. *Applying Psychology to Work, 6th ed.* Cengage Learning. Canada

Abbas, A., A. and Altarawneh, I. 2014. Employe Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal Of Business* 19 (2).

Bank Jabar Banten. 2014. Laporan Tahunan Bank Jabar Banten 2014. BJB. Bandung.

Boone. H. N. 2012. Analyzing Likert Data. *Journal of Extension* 50 (2).

Burgess, J. 2008. *Current Challenges in Human Resource Management*. Mei 2008.

Christensen. 2004. *Experimental Methodology*.Ninth edition. Pearson Education, Inc.

Chungtai, Aamir Ali & Zafar, Sohail. (2006) *Antecendent and Consequence of Organizational Commitment Among Pakistan University Teachers.* Applied HRD Research, 2006, 11 (1) ; 39-64

Cohen, Aaron. 2003. *Multiple Commitments in The Workplace: An Integrative Approach.* Lawrence Erlbaum Associates, Inc. USA.

Deloitte Consulting LLP. 2009. *Generation Y: Powerhouse of the global economy*. Deloitte Development LCC. UK.

De Meuse, Kenneth P.; Mlodzik, Kevin J. 2010. *A Second Look at Generational Differences in the Workforce; Implication for HR and Talent Management.* Korn/Ferry Leadership and Talent Consulting, 33 2, 51-58

D'Netto, B. 2010. Generation Y: Human resource management implication. *Published Catholic Univeristy of Australia.*

Engelman, Elizabeth. 2009. Generation Y vs Baby Boomers : How Workplace Commitment Levels Affect Recruitment and Retention of Generation Y Within Corporate America. *Dissertation.* Capella University. United States.

Erickson, T. 2008. *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Harvard Business Pres. Amerika Serikat (US)

Espinoza, C., Ukleja M., & Rusch C. 2010. *Managing the Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce*. New Jersey (US): John Wiley & Sons.

Friedenberg, L. 1955. *Psychological Testing Design, Analysis, and Use. A Simon and* Schuster Company. Massachusetts.

Gibson J.L., J.M. Ivancevich, J.H Donnelly, R. Konopaske. 2006. *Organization Behavior Structure Processes 12th Edition.* Mcgraw Hill.

Hafizuddin. A. 2012. The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention Among Generation Y: The Mediation Effect of Organizational Commintment. *Tesis*. University Utara Malaysia.

House. R., J. P. J. Hanges. M. Javidan. P. W. Dorfman. V. Gupta. 2004. *Culture, Leadership, and Organization.* Sage Publication. London.

Huybers, C.M. 2011. *The recruitment and retention of generation Y. Published Thesis*. University of Winconsin. United States.

Israel, G., D. 2015. Determining Sample Size. University of Florida. *https://edis.ifas.ufl.edu/pd006*. 14 September (18:18).

James, J., Bibb, S., Walker, S. 2008. *Generation Y: Comparison between Asia and the rest of the world.* Talentsmoothie Ltd. London.

Jex, Steve M.& Britt, Thomas W. 2008. *Organizational Psychology 2nd Edition.* John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Jones, A, L. 2014. Generational Cohort Differences in Types of Organizational Commitment. *Dissertation*. Walden Univrsity. Minneapolis.

Kaye, B. and Jordan, E. (2002). Love'em or Lose'em. Geeting good people to stay. Berret-Koehler Publisher Inc. San Francisco.

Kerlinger, Fred N. 2004. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Kratz, H. 2013) *Maximizing millennials: The who, how, and why of managing gen Y.* The University of North Carolina. Chape Hill.

Lyons S., H. Black, T. Holman, J. Nadon, J.Otter, dan J. Powell. 2012. Generation Y's Psychological Traits, Entitlement, and Career Expectations. *HROB*4000*

McCrindle. 2006. *Bridging the gap : An Employers guide to managing and retaining the new generation of employees*. McCrindle. Australia

Meier, J., Austin, S.F., dan Crocker, M. 2010. Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The journal of human resource and adult learning, 6,68-79.*

Meister, J. 2012. *Job hopping is the 'new normal' for millennials: Three ways to prevent a human resource nightmare.* Forbes. 14 Agustus 2012. New York.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. 1997.*Commitment in the workplace: Theory, research, and application.* Sage Publication, Inc. California.

Morrow, P. C., dan McElroy, J. C. 1987. Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330 – 346.

Na'desh, F, D. 2008. Grown Up Digital: Gen-Y Implications for Organizations. *Dissertation*. Graduate School of Education and Psychology Pepperdine University. Florida.

Nkomo, E. 2010. Motivation, Work Values, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Age and Generational Cohort Effects. *Thesis*. Faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand. Johannesburg.

Petten. V.V. 2012. Which Gen Y Spending Type Are You?. *http://www.forbes.com/sites/learnvest/2012/07/10/which-gen-y-spending-type-are-you/.* 18 September 2015. (16.10)

Price Water house Coopers LLP. 2008. *Managing Tomorrow's People, The Future of Work to 2020*. PWC LLP. London.

PrincetonOne. (2011). *Understanding generation Y: What you need to know about the millenials*. PricentonOne. New Jersey

PwC. 2011. *Millennials at work : Reshaping the workplace*. PwC.

Queri, A. Yusoffi, W, F, W. and Nizar, D. 2014. Generation-Y Employees Turnover: Work-Values Fit Perspective. *International Journal of Business and Management* 9 (11).

Robbins, Stephen. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall

_____. 1996. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Robert Half International. 2007. What Millennial Workers Want : How to Attract and Retain Gen Y Employees. *http://www.roberthalf.com/External_Sites/.../RHALF-US/Generation%20Y.pdf.* 18 September 2015. (16.00)

Salim, V. C. 2014. Hubungan Antara Dukungan Supervisor Terhadap Keseimbangan Kehidupan dan Pekerjaan dengan Komitmen Organisasi: Sebuah Studi Generasi Y. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Depok.

Sathyakumar, J. and Ramarkrishnan. 2013. Work Place Expectations and Organizational Commitment of Generation "Y": A Case Study at Selective Business School. *TSM Business Review* 1 (1).

Schultz, O. P & Ellen, S. 1994. *Psychology at Work Today. An introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: Mac Millan Publishing Company

_____. 2010. *Psychology and Work Today.* Upper Saddle River, Prentice Hall.

Solnet, D., & Hood, A. 2008. Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. *Journal of hospitality and tourism management, 15, 59-68.*Doi 10.1375/jhtm

Sudjana. 1996. *Metoda Statistik*. Tarsito. Bandung
Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung.

Suryowati, E. 2013. *10 alasan 'fresh graduates' sering pindah kerja di tiga tahun pertama.* Liputan 6.28 Mei 2013. Jakarta.

Swiggard, S.B. 2011. Generation and employee commitment: An exploration of the impact of technology, home, family structure, and employer-employee relationship. *Published doctoral dissertation*. Capella University. Mineapollis, United States.

Triandis. H. C. 1994. *Culture and Social Bahavior*. McGraw-Hill Inc. USA

Upadhyaya, M. 2013. An exploratory study On Indian Software Professionals Toward Their Work Commitment and Interplay Between Generation X and Y Associates. *Web Journal of Chinese Management Review* 16 (4).