

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Beberapa tahun terakhir Indonesia memiliki dinamika tenaga kerja yang berubah cukup signifikan, hal ini ditandai dengan semakin mendominasinya Gen Z dalam dunia kerja. Gen Z merupakan generasi yang lahir antara tahun 1997 – 2012 yang saat ini berusia 13 tahun – 28 tahun, namun usia Gen Z yang mulai memasuki dunia kerja yaitu 19 – 28 tahun. Saat ini Gen Z menjadi generasi terbesar di Indonesia dengan jumlah 74,93 juta penduduk (27,94%) dari seluruh populasi (Rainer, 2023). Hampir dari setengah Gen Z saat ini memasuki dunia bekerja (Heriyanto et al., 2024). Mulai memasuki dunia bekerja, Gen Z tergolong cukup berbeda dengan generasi lainnya, terutama pada preferensi terkait karir. Gen Z mengutamakan keseimbangan dalam bekerja, kesempatan belajar, gaji yang tinggi, budaya yang positif serta peluang untuk bertumbuh dan makna dalam bekerja (Dihni, 2022). Lingkungan bekerja yang suportif dan nyaman, budaya perusahaan yang positif hingga jenjang karir. Poin-poin tersebut menjadi hal utama dalam menentukan preferensi karir yang menunjang Gen Z untuk bisa untuk bertumbuh secara profesional dan membantu Gen Z merasa puas dalam bekerja (Heriyanto et al., 2024). Berada dalam bonus demografi menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan lebih lanjut, hal ini dikarenakan Gen Z akan segera mendominasi keseluruhan angkatan bekerja yang akan berkolaborasi dengan beberapa generasi sebelumnya. Penting bagi Gen Z untuk memiliki sebuah pemahaman lebih terkait dengan dunia bekerja dan komponen penting yang berkaitan dengan individu maupun organisasi.

Baru memasuki angkatan bekerja, membuat karakteristik Gen Z yang cukup unik menimbulkan tantangan tersendiri bagi individu maupun perusahaan yang memiliki karyawan pada usia Gen Z (Putra, 2024). Tantangan tersebut muncul dikarenakan perbedaan preferensi terkait karir dengan generasi-generasi sebelumnya. Salah satu perbedaan yang terlihat antara Gen Z dengan generasi lainnya yaitu Gen Z memiliki

karakteristik seperti adaptif, kreatif, *tech-savvy*, selain itu Gen Z juga cenderung memilih perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang selaras dengan pribadi seperti tanggung jawab sosial dan berkelanjutan (Putra, 2024). Selain itu, Gen Z cenderung memilih pekerjaan dengan fleksibilitas tinggi, seperti dengan melakukan *work from anywhere*, kemudian Gen Z cenderung memilih jam kerja yang fleksibel dibandingkan dengan sistem 8 - 5 di kantor, Gen Z tumbuh bersamaan dengan teknologi, sehingga mudah bagi Gen Z untuk tetap melakukan pekerjaan dan menjaga keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Gen Z juga terkenal dinamis dan memiliki keinginan yang tinggi untuk terus belajar hingga mencari *feedback* terkait dengan pekerjaan yang telah dilakukan dan juga dapat melakukan pekerjaan dengan *multitasking*, sehingga menjadikan Gen Z generasi yang erat dengan teknologi dan dunia digital (Putra, 2024).

Menjadi angkatan yang baru memasuki dunia bekerja, membuat Gen Z memerlukan sosok yang dapat membimbing serta memberikan arahan, salah satu bentuk yang sangat diperlukan Gen Z yaitu umpan balik atau *feedback* yang berpengaruh pada termotivasi dan juga membuat Gen Z merasa nyaman akan posisi dan tempat bekerja (Putra, 2024). Sedangkan pada generasi X lebih menghargai kepemimpinan, kompetensi dan juga hasil, pada generasi Y menginginkan umpan balik dan juga ruang berkembang sedangkan Gen Z lebih membutuhkan pemimpin ketika bekerja (IPB University, 2025).

Perbedaan tersebut menjadikan Gen Z sebagai sosok yang mengutamakan kepuasan pribadi dan makna pekerjaan, sehingga muncul fenomena ketika Gen Z merasa tidak cocok di suatu perusahaan akan cenderung berpindah pekerjaan dan tidak berkomitmen. Masuknya Gen Z dalam dunia bekerja membuat beberapa pandangan yang belum tentu terbukti dengan jelas, salah satunya yaitu Gen Z dianggap kurang berkomitmen dalam pekerjaannya sehingga mudah *resign* (Vidante & Isaputra, 2024), bahkan dikatakan bahwa Gen Z masih kurang dapat membangun komitmen dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Fajriyanti et al., 2023). Padahal Gen Z masih tergolong baru memasuki dunia bekerja, yang seringkali membuat Gen Z berusaha untuk mempelajari bagaimana dinamika dalam dunia bekerja.

Melalui karakteristik Gen Z yang berbeda dengan generasi sebelumnya, membuat Gen Z lebih memilah terkait dengan sektor industri dalam dunia bekerja. Namun dengan karakteristik yang sudah disebutkan sebelumnya, salah satu sektor industri yang memiliki kemiripan dengan karakteristik dari Gen Z yaitu perusahaan di sektor *E-commerce*. Pada sektor ini dibutuhkan ide-ide serta perkembangan yang terus menerus berubah, dikarenakan masifnya pertumbuhan sektor *e-commerce* di Indonesia hingga saat ini. Perusahaan *E-commerce* di Indonesia menggunakan budaya bekerja yang lebih fleksibel dibandingkan dengan perusahaan dalam sektor lain, salah satunya yaitu *work from anywhere* atau bekerja dari mana saja dan jam bekerja yang fleksibel yang membuat budaya bekerja ini yang paling digemari oleh Gen Z (Azhari, 2024).

Sejalan dengan pertumbuhan Gen Z dalam dunia bekerja, perusahaan sektor *E-commerce* di Indonesia pun bermunculan. Bahkan *e-commerce* digadangkan sebagai penunjang perekonomian Indonesia di masa kini (Lanteng, 2024). Beberapa dampak positif dari hadir nya *E-commerce* yaitu pertumbuhan ekonomi yang meningkat, meningkatkan penerimaan negara dalam bentuk PPN, konsumsi domestik yang juga meningkat, lapangan bekerja yang semakin luas dan membantu pelaku UMKM yang terbantu dengan adanya bantuan jual beli secara *online* (Lanteng, 2024) Secara keseluruhan perkembangan *E-commerce* di Indonesia membawa perubahan yang baik. Perubahan tersebut juga menjadi sebuah gerbang bagi generasi yang saat ini sedang memasuki angkatan kerja yaitu Gen Z. Berkembang dan bertumbuh pada saat yang bersamaan menjadikan Gen Z dapat berkontribusi dalam dunia pekerjaan yang berkaitan dengan penggunaan teknologi yang tinggi yaitu pada perusahaan *E-commerce*. Menjadi sebuah perusahaan yang dinamis, membuat perusahaan *E-commerce* membutuhkan tenaga kerja yang memiliki segudang ide maupun inovasi yang dapat membantu perusahaan untuk selalu berkembang dan bersaing, yang mana hal tersebut sesuai dengan karakteristik Gen Z. Selain itu kontribusi Gen Z di dalam perusahaan *E-commerce* yaitu dapat memiliki dua pandangan, yaitu sebagai pengguna dan pekerja (Henry, 2021). Memiliki dua pandangan menjadi nilai tambah tersendiri bagi Gen Z dikarenakan dengan adanya dua pandangan tersebut membantu karyawan

Gen Z untuk menyusun strategi untuk mengejar target pada masing-masing divisi. Sehingga Gen Z dapat mengembangkan potensi serta komitmen terhadap perusahaan. Walaupun berkembangnya *E-commerce* juga bersamaan dengan tingginya angka *turnover* karyawan, sehingga penting untuk diketahui bagaimana tingkatan komitmen afektif pada karyawan (Putri & Martdianty, 2022).

Beberapa hal yang penting untuk dimiliki oleh karyawan yang bekerja di perusahaan *E-commerce* yaitu melek dengan digital, fleksibel, *work smart* dan juga harus bisa beradaptasi secara cepat, dikarenakan tuntutan dalam perubahan yang dinamis, sehingga memerlukan karyawan untuk *work smart* (Kompas, 2022) dengan menyesuaikan dengan kondisi maupun situasi. Hal ini tidak mudah untuk dilakukan, namun apabila karyawan memiliki komitmen, maka berkemungkinan besar akan berkelanjutan. Komitmen menjadi hal penting dalam bekerja, terutama dikarenakan Gen Z tergolong baru memasuki dunia bekerja sehingga komitmen menjadi faktor penting yang berpengaruh pada pekerjaan. *E-commerce* di Indonesia, menjadi sebuah dinamika baru dalam dunia kerja. Penting bagi sebuah Perusahaan untuk tetap menjaga dan memelihara aspek-aspek yang dapat berpengaruh pada karyawan, terutama komitmen organisasi. Dikarenakan memelihara dan menjaga SDM akan lebih mudah dibandingkan mencari SDM yang baru dan perlu diasah kembali kemampuannya. Dikarenakan Gen Z mengutamakan nilai-nilai pribadi yang selaras dengan perusahaan ketika mereka bekerja di perusahaan itu (Baskoro & Wisnubrata, 2022). Maka dapat terlihat bahwa Gen Z lebih menitikberatkan terhadap emosional dibandingkan dengan faktor lainnya, maka komitmen afektif memiliki peran yang besar pada Gen Z, didukung dengan karakteristik yang dapat mendorong kemajuan perusahaan dalam mengimplementasikan ide serta inovasi-inovasi yang dibutuhkan dalam sektor *E-commerce*. Melalui survei yang dilakukan oleh Dell MC Indonesia menunjukkan bahwa sejumlah 94% Gen Z berminat dalam pekerjaan yang berkaitan dengan teknologi (Clinton & Yusuf, 2019).

Salah satu hal yang penting dalam bekerja yaitu komitmen, hal ini dikarenakan komitmen menjadi sebuah indikator bagi individu untuk tetap bertahan dan membuat

individu bermakna, komitmen diartikan sebagai hubungan psikologis antara individu dengan perusahaannya, sehingga membuat individu ingin tetap berada dalam organisasi (Allen & Meyer, 1996). Komitmen terbagi menjadi tiga, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Ketiga bentuk komitmen memiliki pendekatan yang berbeda. Komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan komitmen yang berkaitan dengan emosional, sedangkan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan komitmen yang dengan terkait biaya atau untung rugi, sedangkan komitmen normatif (*normative commitment*) yang merupakan komitmen yang berkaitan dengan rasa kewajiban moral atau etis. Individu dapat memiliki salah satu bentuk komitmen tersebut. Namun pada penelitian ini, peneliti ingin mendalami salah satu bentuk komitmen yaitu komitmen afektif yang berkaitan dengan emosional. Hal ini dilatarbelakangi dengan karakteristik Gen Z yang lebih mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dan juga kesehatan mental yang terjaga, kedua hal ini menjadi penting dalam membentuk komitmen afektif pada karyawan, sehingga karyawan enggan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Sejalan dengan hal itu, Mercurio (2015) menjelaskan bahwa komitmen afektif merupakan inti dari komitmen organisasi, hal ini ditunjukkan melalui bagaimana proses emosional dapat berpengaruh pada aspek-aspek lainnya. Melalui proses emosional tersebut dapat berdampak pada aspek yang lebih besar seperti intensi untuk tetap berada dalam perusahaan atau dengan masa bekerja yang lebih lama. Selain itu komitmen afektif berperan penting bagi karyawan dalam perusahaan, hal ini dikarenakan komitmen afektif dianggap menjadi sebuah hasil perilaku yang krusial bagi keberhasilan organisasi (Pranindy & Mafrukhah, 2024).

Selain itu terdapat dampak positif dari adanya komitmen afektif bagi karyawan yang berkaitan dengan peningkatan performa karyawan terhadap pekerjaan yang merupakan sebuah bentuk manifestasi atas ikatan emosional dan keyakinan terhadap perusahaan maka dengan memiliki ikatan emosional yang baik dan terlibat dengan organisasi sehingga membuat individu memiliki kinerja yang semakin baik (Ariyani &

Sugiyanto, 2020). Keterikatan emosional yang membuat karyawan merasa bahwa perusahaan menjadi sebuah rumah dan membuat karyawan merasa bahwa bertahan menjadi sebuah kebutuhan bagi karyawan (Allen & Meyer, 1996). Karyawan yang memiliki tingkatan komitmen afektif yang tinggi maka akan memiliki kecenderungan untuk memilih tetap bertahan dalam perusahaan, berusaha untuk selalu berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan dan berusaha dalam mengembangkan serta meniti karir, komitmen afektif yang tinggi juga ditandai dengan perkembangan yang terus-menerus dilakukan oleh karyawan, hal ini dilakukan agar mencapai kinerja yang optimal dan dilakukan untuk penyesuaian diri untuk mengatasi kendala dikemudian hari (Ayuni & Khoirunnisa, 2021).

Sebaliknya apabila individu memiliki komitmen afektif yang rendah, maka karyawan enggan dalam menghiraukan target serta tujuan perusahaan ke depan (Ayuni & Khoirunnisa, 2021) sehingga membuat karyawan dengan komitmen afektif yang rendah akan memiliki performa kerja yang kurang baik, serta level kontribusi yang rendah dan lebih tinggi keinginannya untuk mencoba berkarir di perusahaan lain.

Keterikatan secara emosional berperan sangat besar terkait dengan pengambilan keputusan yang juga hingga keinginan untuk bertahan pada perusahaan. Penting bagi karyawan untuk memiliki tingkatan komitmen afektif yang tinggi, dikarenakan beberapa hal ini dapat terjadi apabila karyawan memiliki tingkatan komitmen yang rendah yang meliputi kinerja yang kurang baik, absen hingga intensi untuk keluar dari perusahaan. Mercurio (2015) menjelaskan bahwa individu dengan tingkatan komitmen yang rendah berkemungkinan besar akan memiliki *turnover intention* yang tinggi. Sebaliknya individu dengan komitmen afektif yang tinggi berkemungkinan besar akan memiliki masa bekerja yang lebih lama dibandingkan dengan yang rendah (Mercurio, 2015).

Bertujuan untuk mengetahui lebih lanjut terkait dengan fenomena yang terjadi, peneliti melakukan wawancara kepada empat karyawan untuk mengetahui tingkatan komitmen afektif antara karyawan dengan lama bekerja ≤ 2 tahun dan > 2 tahun.

Keempat karyawan berjenis kelamin perempuan dan saat ini sedang aktif bekerja di perusahaan *E-commerce*.

Narasumber pertama yaitu AM, sudah bekerja 2 tahun dan saat ini berusia 24 tahun, memiliki posisi bekerja sebagai Staf Marketing OPS. AM menjelaskan bahwa perusahaan yang sedang ditempatinya memiliki makna yang mendalam bagi dirinya, selain itu AM menjelaskan bahwa dirinya merasa nyaman berada dalam posisi yang saat ini ditempatinya sekarang. Lingkungan kerja yang suportif, menyenangkan bagi dirinya sehingga AM merasa bahwa perusahaan yang sekarang ditempati merupakan rumah bagi dirinya. Apalagi didominasi oleh Gen Z, jadi memudahkan AM untuk beradaptasi dan belajar. Walaupun masih tergolong baru bekerja AM merasa bahwa lingkungan dari tim bekerja maupun perusahaannya sangat menyenangkan. AM mengatakan bahwa senang bisa bekerja di perusahaan ini. Dirinya mengatakan bahwa memilih perusahaan ini awalnya bukan *top of mind*. Bagi AM lingkungan bekerja yang sekarang sudah sangat sesuai dengan dirinya, maka belum pernah terlintas dalam pikiran AM untuk meninggalkan perusahaan tempat dirinya bekerja. AM pun yakin bahwa perusahaan tempat dirinya bekerja dapat membantu dirinya untuk menjajaki jenjang karir kedepannya. Bagi AM bekerja di *E-commerce* itu menjadi anugerah bagi dirinya karena pekerjaan yang sekarang sejalan dengan pendidikan terakhir AM yaitu S1 Ilmu Komunikasi, sehingga menjadi sebuah kebahagiaan tersendiri bagi AM. Melalui jawaban yang diberikan AM, terlihat bahwa AM sudah cukup terikat secara emosional dengan perusahaannya. Hal ini tercerminkan melalui pernyataan AM yang menggambarkan rasa nyaman, dihargai, di *support*. AM juga menyampaikan bahwa dirinya merasa perusahaan adalah rumah yang menunjukkan bahwa dirinya dianggap sebagai bagian dari keluarga yang berkaitan dengan hubungan antara rekan kerja maupun atasan. Sehingga melalui hal tersebut terbentuk dasar-dasar afektif yang membuat AM memilih untuk tetap berada di perusahaan, sehingga memperkuat loyalitas secara emosional terhadap perusahaan.

Sehingga membuat AM memiliki niat yang kuat untuk tetap bekerja di perusahaan yang sekarang, AM juga menjelaskan bahwa dirinya melihat jenjang karir yang mana

membuat dirinya terdorong untuk berkontribusi lebih bukan hanya dengan melakukan tugas formal seperti bertukar ide dan pikiran dengan rekan kerja maupun atasan, namun dirinya berusaha untuk berkembang bersama perusahaan. Komitmen afektif tergambarkan pada AM, hal ini dikarenakan AM mencerminkan bentuk komitmen afektif yang nyata. Maka AM tergolong masuk dalam kategori sedang pada komitmen afektif.

SY yang juga merupakan Staf Marketing FMCG, yang sudah bekerja selama 1 tahun. SY mengatakan hal yang serupa dengan AM, yaitu dirinya merasa bahwa perusahaan memiliki makna penting bagi dirinya, walaupun baru bekerja selama satu tahun SY merasa lingkungan bekerja di perusahaan ini sangat ideal bagi dirinya, karena fleksibel dan bisa bekerja dari mana saja, walaupun dengan *workload* yang banyak, namun SY merasa nyaman dan enggan untuk meninggalkan perusahaan tempat dirinya bekerja. Selain itu SY merasa bahwa perusahaan juga membantu dan mendorong SY untuk mengembangkan kemampuannya, hingga SY merasa bahwa jenjang karir di perusahaan ini terbuka bagi dirinya. SY merasa sayang jika dirinya harus meninggalkan perusahaan yang saat ini ditempati. Dikarenakan lingkungan bekerja, rekan-rekan kerja yang banyak yang seusia dengan SY, serta ekspektasi SY sudah terjawab pada pekerjaan ini. Sehingga menurut SY dirinya ingin mengembangkan potensi dan jam terbang yang lebih banyak lagi, karena bagi SY ini merupakan awal yang baik bagi dirinya, karena perusahaan E-commerce sedang menjadi perusahaan yang sedang banyak diperbincangkan dan mendominasi, sehingga dapat membuat SY mendapatkan kesempatan yang lebih banyak di kemudian hari. SY sudah cukup terikat secara emosional dengan perusahaannya, hal ini ditandai dengan dirinya berusaha mengasah kemampuan untuk berkembang dan dirinya mempercayai bahwa terdapat jenjang karir yang memiliki prospek yang baik bagi dirinya, berusaha untuk terlibat aktif pada perusahaan, selain itu SY juga mengatakan bahwa dengan *workload* yang berat, SY tetap berusaha untuk bertahan dan menikmati hal tersebut sebagai proses menuju jenjang karir yang diinginkannya, sehingga dirinya ingin berkontribusi lebih

pada perusahaan. Maka, melalui jawaban yang telah diberikan SY, SY tergolong memiliki komitmen afektif sedang.

Melalui jawaban yang diberikan SY, terlihat bahwa SY sudah cukup terikat secara emosional dengan perusahaannya. SY menyampaikan bahwa dirinya merasa nyaman serta lingkungan bekerjanya merupakan tempat yang ideal. SY juga menyampaikan bahwa di dalam perusahaan ini ia merasa bahwa memiliki hubungan yang menyenangkan antara rekan kerja dikarenakan banyak yang seusia dengan dirinya. Sehingga melalui hal tersebut terbentuk dasar-dasar afektif yang membuat SY memilih untuk tetap berada di perusahaan, sehingga membangun loyalitas secara emosional terhadap perusahaan.

Sehingga membuat SY memiliki niat yang kuat untuk tetap bekerja di perusahaan yang sekarang, SY menyampaikan bahwa dirinya dapat berkembang serta jenjang karir yang terbuka bagi dirinya sehingga membuat SY terdorong untuk mengembangkan kemampuan SY. Komitmen afektif tergambar pada SY, hal ini dikarenakan SY mencerminkan bentuk komitmen afektif yang nyata. Maka SY tergolong masuk dalam kategori sedang pada komitmen afektif.

Sejalan dengan AM dan SY. R, berusia 27, yang merupakan Staf Campaign and Community yang sudah bekerja selama 4 tahun. R menjelaskan bahwa kantor yang ditempatinya bekerja merupakan rumah bagi dirinya, apalagi melihat perjuangan dirinya yang tidak mudah untuk mendapatkan posisi tersebut, sehingga dirinya merasa sudah lekat dengan posisi yang saat ini ditempatinya, dirinya juga menjelaskan bahwa tidak terbesit dalam pemikirannya untuk *resign* karena R sedang menikmati fase bekerjanya, selain itu bagi R kantor sangat menyenangkan, dimulai dari teman-teman, atasan dan juga pekerjaannya. Walaupun R menyayangkan dengan *work load* cukup banyak dan berat, tetapi itu merupakan konsekuensi bekerja di perusahaan E-commerce menurut R, yang mana itu tidak membuat R berpikir untuk keluar dari perusahaannya. Dengan adanya pekerjaan yang banyak dan berat membuat R merasa bahwa dirinya berguna dan dibutuhkan bagi perusahaan maupun rekan bekerjanya dan pengalaman yang telah dimiliki R juga menjadi sebuah alasan mengapa dirinya enggan untuk

berpikir keluar dari perusahaan. Sudah bekerja selama 4 tahun membuat R juga sudah melewati fase badai *layoff*, beberapa kali berhasil dirinya lewati, dari hal itu R belajar bahwa dirinya harus terus berusaha memperbaiki performa agar dirinya bisa bertahan pada posisi yang ditempatinya. Bagi R masalah tersebut juga sudah seperti masalah pribadinya sendiri, dikarenakan badai tersebut juga berpengaruh pada seluruh divisi yang ada di perusahaan, sehingga R berusaha untuk selalu diskusi dan menyemangati rekan kerjanya. Bagi R memiliki rekan kerja yang usianya sama dengan dirinya sangat membantu dirinya dalam bekerja, karena seusia membuat pertukaran pikiran maupun ide jadi lebih mudah.

Melalui jawaban yang diberikan R, terlihat bahwa R sudah terikat secara emosional dengan perusahaannya. R menyampaikan dirinya merasa nyaman berada di perusahaannya dan ia merasa bahwa perusahaan adalah rumah bagi dirinya dikarenakan sudah 4 tahun dirinya bekerja di perusahaan tersebut, bagi R memiliki rekan kerja yang memiliki usia yang tidak berbeda jauh membuat R merasa lebih mudah untuk bertukar pikiran terhadap pekerjaan. Sehingga melalui hal tersebut terbentuk dasar-dasar afektif yang membuat R memilih untuk tetap berada di perusahaan, sehingga memperkuat loyalitas secara emosional terhadap perusahaan.

Sehingga membuat R memiliki niat yang kuat untuk tetap bekerja di perusahaan yang sekarang, R menyampaikan bahwa bekerja selama 4 tahun membuat dirinya enggan untuk *resign*, hal ini dikarenakan ia sudah berada pada karir yang diinginkannya, melewati beberapa badai PHK membuat R terdorong untuk mengembangkan kemampuan R, serta berusaha untuk memotivasi rekan-rekan bekerja untuk terus mengembangkan kinerja. Komitmen afektif tergambarkan pada R, hal ini dikarenakan R mencerminkan bentuk komitmen afektif yang nyata. Maka R tergolong masuk dalam kategori tinggi pada komitmen afektif.

Terakhir, yaitu MD berjenis kelamin perempuan yang juga merupakan Leader FMCG yang telah bekerja selama 5 tahun dan saat ini berusia 28 tahun menjelaskan bahwa dirinya merasa bahwa perusahaan memiliki makna pribadi bagi dirinya, sama halnya dengan R, SY juga merasa bahwa perjalanan karirnya hingga saat ini yang

membuat dirinya merasa bahwa bertahan pada posisinya yang sekarang menjadi penting. Bahkan MD juga memiliki niat untuk melanjutkan karir di bidang yang sekarang sedang ditekuni, Hal ini juga didukung dengan adanya rekanan kerja yang sudah satu frekuensi sehingga membuatnya merasa nyaman di kantor, serta bawahan MD yang juga membuat MD sadar bahwa dirinya berguna dalam membantu dan juga membimbing rekan-rekan lainnya, menurut MD bekerja di lingkungan yang sekarang baginya ideal. Bagi MD rekan-rekan di kantor atau keluarga kantor lebih dekat dibandingkan keluarga nya sendiri, hal ini dikarenakan dirinya sudah bekerja lebih dari 5 tahun dan cukup banyak menghabiskan waktu di kantor dibandingkan di rumah, sehingga menurutnya MD orang-orang kantor itu keluarga. Sebagai leader MD juga harus bisa memposisikan dirinya sebagai atasan dan rekan, menurut MD hubungan yang seperti ini dapat membantu MD untuk menjalin sistem komunikasi yang menyenangkan, terutama ketika bekerja dengan rekan seusia. Apalagi MD sudah melalui beberapa badai PHK yang tentunya mengharuskan MD berperan dalam mengamankan tim satu divisinya. MD selalu berusaha untuk *secure* rekan-rekan tim, baginya dengan melakukan hal ini dapat membantu dirinya dan juga tim untuk *bonding* lebih dalam, sehingga mereka merasakan bahwa dibutuhkan dan di sayang oleh atasannya. MD memperlihatkan bahwa dirinya sudah terikat secara emosional dengan perusahaannya, loyalitas tergambarkan melalui lama bekerja MD yaitu 5 tahun, MD juga merasa bahwa perusahaan ini adalah rumah bagi dirinya sehingga membuat MD ingin terus menerus berkontribusi dalam perusahaan, serta aktif terlibat dalam menjalankan tugas yang diberikan. Memiliki kemiripan dengan R, MD juga sempat melewati beberapa badai PHK, sehingga MD berusaha untuk selalu meningkatkan performa dan juga berusaha untuk melindungi divisinya agar terhindar dari PHK. Menurut MD bertahan dikarenakan ia merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan, hal ini juga didukung oleh posisi yang saat ini ditempati juga menjadi sebuah pertimbangan utama bagi MD. Sehingga melalui hal tersebut terbentuk dasar-dasar afektif yang membuat MD memilih untuk tetap berada di perusahaan, sehingga membangun loyalitas secara emosional terhadap perusahaan.

Sehingga membuat MD memiliki niat yang sangat kuat untuk tetap bekerja di perusahaan yang sekarang, MD menyampaikan bahwa dirinya sudah berada pada jenjang karir yang membuat MD membuka potensi terbesar dirinya. Komitmen afektif tergambarkan pada MD, hal ini dikarenakan MD mencerminkan bentuk komitmen afektif yang nyata. Maka MD tergolong masuk dalam kategori tinggi pada komitmen afektif.

Melalui hasil wawancara yang sudah dilakukan kepada empat narasumber diatas, bahwa dengan lama bekerja yang berbeda, menunjukkan bahwa masing-masing narasumber sudah menunjukkan keterikatan secara emosional pada perusahaan. Melalui jawaban yang diperoleh menunjukkan bahwa masing-masing individu merasa bahwa perusahaan memiliki makna pribadi bagi keempat narasumber, tempat bekerja pun menjadi sebuah tempat yang nyaman bagi mereka, walaupun pekerjaan yang dilakukan tergolong berat dan banyak, namun keempatnya merasa bahwa dengan dikelilingi rekan kerja yang suportif, satu frekuensi menjadikan pekerjaan tersebut menyenangkan, bahkan menganggap bahwa perusahaan merupakan rumah bagi keempatnya dan berpikir untuk melanjutkan jenjang karir di perusahaan yang saat ini ditempati.

Dengan usia Gen Z yang masih tergolong baru dalam dunia bekerja, membuat Gen Z seringkali mendapatkan pandangan yang kurang baik dalam bekerja, walaupun demikian Gen Z tetap berusaha untuk berkembang pada karirnya. Memahami terkait identitas individu atau *identity awareness* yang menjadi tahapan awal dalam berkembangnya tahapan karir, dalam tahapan ini individu akan belajar apa saja hal yang akan dirinya putuskan dan nilai-nilai pribadi. Kemudian didukung oleh *adaptability* atau kemampuan beradaptasi, penting dalam usia Gen Z untuk bisa selalu beradaptasi dengan dihadapkannya realita bekerja serta kondisi yang berbeda-beda, sehingga penting bagi Gen Z untuk bisa selalu beradaptasi agar mampu untuk bertahan. Kemudian pemilihan perusahaan atau *agency*, memasuki dunia bekerja penting bagi Gen Z untuk memiliki lingkungan yang dapat membantu mereka untuk bisa

mengembangkan potensi terdalam, selain itu dengan kesesuaian ini dapat membantu individu menyelaraskan *value* dalam diri dan juga *value* perusahaan (Hall et al., 2018).

Saat ini masih belum terlalu banyak literatur yang membahas terkait dengan komitmen pada Gen Z terutama dalam sektor *E-commerce*. Hal ini menjadi sebuah tantangan bagi dunia kerja saat ini, dikarenakan karakteristik serta dinamika Gen Z cukup berbeda dengan generasi sebelumnya. Penting bagi perusahaan maupun individu untuk memiliki pemahaman yang mendalam terkait dengan Gen Z, dikarenakan baru memasuki dunia bekerja yang mana hal ini perlu dikaji lebih lanjut. Hal ini penting untuk dilakukan dikarenakan dibutuhkan kemampuan dalam mengolah sumber daya manusia sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi dan keberlanjutan yang efektif dan efisien (Fajriyanti et al., 2023).

Penelitian tentang perbedaan komitmen organisasi afektif masih belum banyak dilakukan sebelumnya, hal ini terlihat melalui kesenjangan penelitian yang signifikan yang perlu diteliti lebih lanjut. Beberapa penelitian sebelumnya yaitu terkait dengan karyawan yang telah lebih lama bekerja memiliki komitmen organisasi yang tinggi (Khairuddin, 2021). Semakin lama masa kerja karyawan, maka komitmen organisasinya akan semakin lebih tinggi (Maya & Khoirunnisa, 2020). Salah satu kesenjangan utama adalah kurangnya pemahaman mendalam tentang bagaimana faktor komitmen afektif pada sektor *E-commerce*, terutama di konteks negara berkembang. Pranindy dan Mafrukhah (2024) melakukan *systematic literature review* pada komitmen afektif dengan konteks Asia Tenggara, menunjukkan bahwa dalam 10 tahun terakhir hanya terdapat 12 penelitian mengenai komitmen afektif yang diterbitkan di Indonesia dan lebih banyak dikaitkan dengan performa karyawan, *turnover intention* dan beberapa variabel lainnya, sehingga masih diperlukan lebih banyak penelitian yang mengkaji terkait komitmen afektif terutama dalam sektor *E-commerce*. Sedangkan lebih banyak penelitian terdahulu yang membahas terkait sudut pandang pengguna *E-commerce* menjadikan *E-commerce* pekerjaan sampingan (Kurniawan, 2025). Perlindungan hukum terhadap data pribadi dalam transaksi *E-commerce* (Chaniago et al., 2025) dan peran *online customer experience* dalam platform *digital* (Saputra &

Fadhilah, 2025). Berdasarkan uraian sebelumnya, maka urgensi dalam penelitian yang dilakukan yaitu mengenai kebutuhan dalam memahami bagaimana komitmen afektif pada Gen Z yang saat ini bekerja pada perusahaan E-commerce dan masih kurangnya penelitian terkait dengan perbedaan komitmen afektif pada Gen Z yang bekerja di perusahaan e-commerce. Penting bagi karyawan Gen Z untuk memiliki komitmen afektif, hal ini dikarenakan untuk keberlanjutan bagi individu maupun perusahaan yang nantinya akan didominasi oleh pekerja Gen Z, selain itu dengan adanya komitmen pada Gen Z membawa dampak-dampak yang lebih baik bagi pekerjaan dan perusahaan.

Dengan bertambahnya jumlah pekerja Gen Z saat ini, maka penting untuk memahami dinamika komitmen afektif yang dimiliki oleh Gen Z, sehingga organisasi dapat menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan merancang program pengembangan yang pendekatannya lebih sesuai dengan Gen Z yaitu adaptif, fleksibel, kontekstual dan berbasis generasi. Nantinya penelitian ini juga akan berperan sebagai sumber literatur yang terkait dengan *affective organizational commitment* yang dapat digunakan untuk penelitian mendatang serta juga bisa menjadi sebuah wawasan praktis bagi perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut: Apakah terdapat perbedaan komitmen afektif antara karyawan Gen Z yang bekerja di perusahaan E-commerce berdasarkan lama bekerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk melihat perbedaan komitmen afektif berdasarkan lama bekerja pada karyawan Gen Z yang bekerja di Perusahaan E-commerce.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu dalam membuahkan hasil untuk memperkaya literatur mengenai komitmen afektif guna memperluas cabang ilmu psikologi seperti psikologi industri dan organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat membantu Gen Z dalam mengimplementasikan komitmen afektif agar dapat bertahan dalam perusahaan. Selain itu penelitian ini diharapkan dijadikan bahan psikoedukasi bagi karyawan Gen Z oleh HR dari perusahaan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai gambaran terkait tingkatan
● komitmen afektif pada karyawan Gen Z kepada perusahaan, sehingga nantinya dapat disusun program maupun strategi terkait pentingnya komitmen afektif bagi karyawan di dalam perusahaan.