

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan komitmen afektif terhadap organisasi pada karyawan Gen Z yang bekerja di *bank* ditinjau dari lama bekerja. Hasil analisis data yang telah dilakukan mendapatkan hasil bahwa terdapat perbedaan yang signifikan komitmen afektif terhadap organisasi pada karyawan Gen Z yang bekerja di *bank* ditinjau dari lama bekerja. Peneliti menemukan karyawan yang bekerja lebih dari 2 tahun memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi di bandingkan karyawan yang bekerja kurang dari atau sama dengan 2 tahun memiliki komitmen afektif yang lebih rendah.

5.2 Diskusi

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan komitmen afektif pada karyawan Gen Z di sektor perbankan berdasarkan masa kerja. Karyawan dengan masa kerja lebih dari dua tahun memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan masa kerja kurang dari atau sama dengan dua tahun. Hal ini menunjukkan bahwa semakin lama individu bekerja dalam suatu organisasi, semakin besar kemungkinan terbentuknya keterikatan emosional terhadap tempat mereka bekerja. Karyawan yang telah lama bekerja lebih cenderung merasa nyaman, memiliki hubungan sosial yang lebih kuat, dan merasa menjadi bagian dari organisasi. Mowday et al. (1982) menggambarkan komitmen sebagai hasil dari *self-reinforcing cycles*, yaitu pengalaman-pengalaman kerja yang positif memicu keterlibatan afektif, yang kemudian mendorong perilaku kerja lebih konstruktif, dan memperkuat kembali keterikatan emosional terhadap organisasi (sebagaimana disitat dalam Beck & Wilson, 2000).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Ayuni & Khoirunnisa, 2021; Khairuddin, 2021), yang menyatakan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih lama memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi. Selain itu Mathieu dan Zajac (1990) melalui meta-analisis menemukan bahwa terdapat perbedaan komitmen afektif jika ditinjau dari masa kerja. Hal ini disebabkan oleh akumulasi pengalaman kerja yang semakin meningkat seiring waktu, yang memungkinkan individu untuk lebih memahami budaya organisasi, membentuk hubungan interpersonal yang kuat, serta mengalami kepuasan kerja yang lebih stabil. Semakin lama seseorang berada dalam suatu organisasi, semakin besar

kemungkinan mereka menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan membangun rasa memiliki yang menjadi dasar dari komitmen afektif. Penelitian Beck dan Wilson (2000) juga menjelaskan bahwa komitmen afektif biasanya hanya rendah di masa awal kerja, namun akan meningkat setelah karyawan melewati masa adaptasi. Hal tersebut juga terlihat dalam penelitian ini, di mana perbedaan tingkat komitmen terlihat setelah masa kerja karyawan melewati 2 tahun.

Dalam konteks Gen Z, mereka dikenal sebagai generasi yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap makna kerja, pengalaman kerja yang suportif, dan kejelasan tujuan. Mereka tidak menunjukkan loyalitas emosional hanya karena status sebagai karyawan, tetapi karena mereka merasa cocok secara nilai dan diperlakukan secara adil. Oleh karena itu, masa kerja yang panjang bagi Gen Z bisa dipahami sebagai indikator bahwa mereka telah mengalami interaksi yang memuaskan dengan organisasi dan bukan sekadar bertahan karena kebutuhan finansial. Dengan demikian, semakin lama mereka bertahan, semakin besar kemungkinan mereka telah melewati proses adaptasi psikologis, rasionalisasi situasi kerja secara positif, dan menginternalisasi nilai-nilai organisasi. Proses ini sejalan dengan model “*learning to love*” yang dikemukakan oleh Solinger et al. (2013), dimana menjelaskan bahwa komitmen afektif tidak muncul secara instan, melainkan berkembang melalui proses sosialisasi dan penyesuaian diri terhadap realitas kerja. Dalam model ini, karyawan belajar mencintai organisasinya seiring waktu, terutama setelah melewati masa-masa awal kerja yang penuh tantangan, dan mulai melihat organisasi secara lebih positif sebagai bagian dari identitas diri mereka. Temuan ini juga diperkuat oleh hasil Deloitte Survey (2018) yang menunjukkan bahwa sebanyak 61% responden Gen Z memutuskan untuk berpindah kerja dalam waktu kurang dari dua tahun. Hal ini menandakan bahwa loyalitas emosional mereka belum terbentuk secara utuh pada tahap awal masa kerja, dan bahwa komitmen afektif membutuhkan waktu serta pengalaman kerja yang bermakna untuk dapat tumbuh secara nyata (sebagaimana disitat dalam Wibowo et al., 2024).

Penelitian oleh Gao-Urhahn et al. (2016) juga memperkuat gagasan ini, di mana ditemukan bahwa komitmen afektif cenderung meningkat secara stabil pada individu yang telah bekerja lebih dari dua tahun. Masa kerja tidak hanya mencerminkan lamanya waktu bekerja, tetapi juga menunjukkan seberapa dalam pengalaman dan interaksi karyawan dengan organisasi, yang turut memperkuat komitmen afektif. Karyawan dengan masa kerja lebih dari dua tahun umumnya telah melewati fase penyesuaian awal, membentuk relasi sosial yang stabil, dan menemukan keselarasan antara harapan dan realitas kerja. Sebaliknya, karyawan dengan masa

kerja yang masih singkat cenderung belum sepenuhnya mengalami proses tersebut, sehingga tingkat komitmen afektif mereka masih relatif rendah.

Peneliti juga melakukan analisis tambahan untuk melihat perbedaan komitmen afektif karyawan ditinjau dari jenis kelamin. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitriami dan Hastjarjo (2015) yang menemukan bahwa tidak terdapat perbedaan komitmen afektif jika dilihat dari jenis kelamin. Meyer et al. (2002) menyatakan bahwa komitmen afektif lebih dipengaruhi oleh faktor individual dan organisasi seperti masa kerja. Selain itu temuan meta-analisis yang dilakukan oleh Mathieu dan Zajac (1990) juga menunjukkan bahwa hubungan antara jenis kelamin dan komitmen organisasi sangat lemah dan tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa baik karyawan laki-laki maupun perempuan memiliki potensi yang sama dalam membangun keterikatan emosional terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih dari dua tahun memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya kurang dari atau sama dengan dua tahun. Temuan ini mengindikasikan bahwa masa kerja berperan penting sebagai indikator keterikatan emosional terhadap organisasi. Masa kerja yang lebih panjang mencerminkan akumulasi pengalaman kerja, pembentukan hubungan sosial yang stabil, serta proses adaptasi yang telah dilewati oleh individu. Dalam konteks ini, masa kerja merefleksikan kedalaman keterlibatan karyawan terhadap dinamika organisasi, sehingga memungkinkan terbentuknya rasa memiliki, loyalitas, dan identifikasi diri dengan organisasi secara lebih kuat. Artinya, komitmen afektif tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil dari proses jangka panjang yang dipengaruhi oleh kualitas pengalaman kerja sehari-hari.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan komitmen afektif yang signifikan berdasarkan jenis kelamin. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi lebih dipengaruhi oleh faktor lamanya interaksi dengan organisasi dan kualitas hubungan sosial di tempat kerja, daripada oleh faktor biologis seperti jenis kelamin. Oleh karena itu, strategi organisasi untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan sebaiknya difokuskan pada penciptaan pengalaman kerja yang positif, seperti lingkungan kerja yang suportif, kepemimpinan yang adil, serta pemberian ruang bagi pengembangan diri. Selain itu, penting juga bagi organisasi untuk memberikan dukungan yang merata kepada seluruh karyawan tanpa memandang latar belakang karyawan agar setiap

individu memiliki kesempatan yang sama dalam membentuk keterikatan emosional terhadap organisasi.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Terdapat saran yang dapat digunakan sebagai evaluasi untuk penelitian serupa kedepannya berdasarkan hasil penelitian ini:

1. Penelitian ini berfokus pada komitmen afektif ditinjau dari masa kerja pada karyawan Generasi Z di sektor perbankan. Untuk pengembangan ke depan, disarankan agar penelitian serupa dapat dilakukan pada sektor industri lain, agar diperoleh gambaran yang lebih luas mengenai komitmen afektif Gen Z dalam berbagai konteks pekerjaan.
2. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mengembangkan topik ini dengan melihat faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap komitmen afektif, seperti gaya kepemimpinan, iklim organisasi, atau kepuasan kerja, agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan relevan untuk praktik manajemen SDM.

5.3.2 Saran Praktis

Terdapat saran praktis yang dapat digunakan sebagai evaluasi untuk penelitian serupa kedepannya berdasarkan hasil penelitian ini:

1. Berdasarkan hasil penelitian, bagi organisasi disarankan untuk menyusun kebijakan internal yang adaptif terhadap karakteristik generasi muda, khususnya Gen Z. Organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif, terbuka terhadap partisipasi ide, dan memberikan ruang bagi pengembangan diri karyawan. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan rasa dihargai dan memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga komitmen afektif dapat terbentuk dan risiko *turnover* dapat diminimalkan.
2. *Bank* juga disarankan untuk memperhatikan masa kerja sebagai salah satu indikator penting dalam pembentukan komitmen karyawan generasi muda, khususnya Gen Z. Perusahaan dapat mengembangkan program *onboarding* dan penguatan budaya organisasi yang berkelanjutan, khususnya selama dua tahun pertama masa kerja, guna membentuk keterikatan emosional sejak dini.