

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir, generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, yang kita kenal sebagai Generasi Z (Gen Z), mulai memasuki dunia kerja dan menunjukkan kehadiran yang semakin signifikan (Brunjes, 2025). Berdasarkan hasil Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) tahun (2019), Generasi Z tercatat telah mengisi sekitar 12 juta posisi kerja produktif di Indonesia. Dari jumlah tersebut, sekitar 57% di antaranya telah bekerja sebagai karyawan tetap. Persentase ini menandakan bahwa Gen Z mulai menunjukkan kontribusi nyata dalam struktur ketenagakerjaan nasional sejak usia produktif awal (Hafidz, 2020). Hal ini diperkuat oleh temuan dari LinkedIn Talent Report (2020) yang mengungkapkan bahwa 56% perusahaan mulai mengarahkan fokus perekrutan mereka secara khusus pada Generasi Z (sebagaimana disitat dalam Redafanza et al., 2023).

Gen Z dikenal memiliki karakteristik unik dalam hal keterikatan terhadap organisasi jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Nainggolan & Purba, 2024). Gen Z adalah individu yang realistis, terbuka, dan sangat terintegrasi dengan teknologi digital. Mereka cenderung lebih individualistis dan kurang menghargai struktur kekuasaan dibandingkan generasi sebelumnya. Karakteristik ini menjadikan mereka pekerja yang lebih menuntut, dengan kecenderungan berpindah tempat kerja yang tinggi, sehingga menunjukkan tingkat identifikasi organisasi yang rendah dan minimnya prioritas terhadap loyalitas jangka panjang (Wulandari et al., 2023). Gen Z cenderung kehilangan motivasi apabila mereka tidak menyukai pekerjaan yang dilakukan, tidak mampu bekerja secara harmonis dengan rekan kerja, tidak memiliki tujuan yang jelas, serta merasa kewalahan akibat beban kerja yang berlebihan (Bulut & Maraba, 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja bagi Gen Z sangat dipengaruhi oleh aspek personal dan emosional, yang menjadikan mereka lebih selektif terhadap lingkungan kerja yang mereka anggap sesuai dengan nilai dan kebutuhan mereka (Bulut & Maraba, 2021).

Saat ini, Gen Z mulai memasuki sektor-sektor yang memiliki struktur kerja formal dan kompleks, seperti perbankan. Hal ini sejalan dengan hasil survei yang dilakukan oleh MarkPlus, yang menunjukkan bahwa Gen Z memiliki minat tinggi untuk bekerja di sektor-sektor formal seperti perbankan (Tugu, 2022). Namun, sifatnya yang dinamis dan rentan terhadap perubahan membuat sektor ini cenderung fluktuatif, baik dari segi teknologi, persaingan, maupun regulasi.

Tanpa strategi retensi karyawan yang terstruktur, tingginya *turnover* dapat menjadi hambatan serius bagi upaya manajemen dalam mencapai profitabilitas jangka panjang (Kariuki, 2015).

Dalam lingkungan kerja yang umumnya formal, terstruktur, dan hierarkis seperti perbankan, pengelolaan sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri, terutama dalam menghadapi karakteristik generasi kerja yang lebih muda. Karakteristik pekerjaan yang menuntut kedisiplinan, presisi, dan kemampuan adaptasi tinggi terhadap digitalisasi menjadikan industri perbankan sebagai tantangan sekaligus peluang bagi Gen Z yang dikenal sebagai *digital native*. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi Gen Z terhadap dunia kerja dan realitas budaya kerja di industri perbankan yang masih didominasi oleh struktur hierarkis dan formalitas tinggi. Menurut penelitian Hidayati dan Pratama (2021), Gen Z di sektor perbankan menunjukkan kecenderungan loyalitas bersyarat, mereka akan bertahan di organisasi jika terdapat keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi, serta jika organisasi memberikan ruang untuk berkembang secara personal. Hal serupa juga ditemukan dalam studi Putri dan Wibowo (2022), yang mengungkapkan bahwa tingkat komitmen Gen Z di *bank* dapat meningkat secara signifikan ketika mereka merasakan lingkungan kerja yang suportif, apresiatif, dan memberikan kesempatan aktualisasi diri.

Survei yang dilakukan oleh Mercer pada tahun 2019 menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan di sektor perbankan Indonesia mencapai 14%, jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata *turnover* di sektor lainnya yang hanya 7% (Marsh & Guy, 2025). Data ini ketika dikaitkan dengan Generasi Z menunjukkan hasil kecenderungan mereka untuk berpindah tempat kerja dalam waktu singkat. Survei PwC Indonesia (2020) menunjukkan bahwa hampir separuh 49% karyawan Gen Z di industri perbankan menyatakan kemungkinan besar akan mencari pekerjaan baru dalam dua tahun ke depan. Fenomena ini menegaskan bahwa tingkat *turnover* tinggi di sektor perbankan sangat berkaitan dengan karakteristik Gen Z yang lebih selektif terhadap lingkungan kerja dan cepat mengambil keputusan untuk berpindah apabila ekspektasi mereka tidak terpenuhi. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi fenomena ini adalah tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan rendah (Afifah & Setiani, 2023). Studi menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi rendah secara signifikan meningkatkan intensi *turnover* (Rizki & Juhaeti, 2022). Karyawan *bank* dengan komitmen yang rendah tidak hanya berisiko tinggi untuk meninggalkan organisasi, tetapi juga akan mengganggu tercapainya tujuan organisasi karena kurangnya tanggung jawab dan kontribusi terhadap pekerjaannya (Sari et al., 2019). Sebaliknya, jika *bank* mampu meningkatkan komitmen karyawan, maka loyalitas dan kinerja karyawan akan meningkat. Karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan

berkontribusi lebih besar terhadap organisasi (Romadhona & Wahyuningtyas, 2019). Oleh karena itu, membangun komitmen organisasi yang kuat menjadi strategi yang sangat penting bagi sektor perbankan dalam mempertahankan talenta terbaik serta menjaga stabilitas dan daya saing dalam persaingan yang semakin ketat.

Komitmen organisasi memiliki peran penting dalam memastikan loyalitas karyawan dan kesuksesan organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1996) *organizational commitment* merupakan sebuah keterikatan psikologis yang terbentuk antara karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja, yang membuat karyawan tidak ingin meninggalkan organisasi dari dalam dirinya dan memiliki keinginan untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi. Tingkat yang tinggi memiliki dampak signifikan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi, termasuk penurunan tingkat *turnover* (Zhu et al., 2022). Selain itu, karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan tujuan organisasi, sehingga lebih produktif, inovatif, dan aktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan untuk mencapai keberhasilan organisasi (Rahmawati & Juwita, 2019).

Dimensi *organizational commitment* yang beragam termasuk komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif, menunjukkan kompleksitas komitmen tersebut dan betapa pentingnya hal itu dalam berbagai situasi dalam organisasi (Allen & Meyer, 1996). Di antara ketiga dimensi tersebut, komitmen afektif menempati posisi yang paling krusial dalam memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi. Mercurio (2015) menyatakan bahwa komitmen afektif merupakan inti utama (*core essence*) dari komitmen organisasi karena memiliki pengaruh paling kuat terhadap perilaku, persepsi, dan respons individu terhadap organisasi. Komitmen afektif tidak hanya berkembang dari pengalaman kerja yang menyenangkan, tetapi juga dipengaruhi oleh aspek individu seperti nilai-nilai pribadi, kondisi emosional dan bagaimana karyawan memandang dukungan yang diberikan oleh organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1996) komitmen afektif merupakan pada ketika seorang karyawan memiliki ikatan emosional dan ikatan dengan organisasi mereka. Ini menunjukkan seberapa dekat tujuan dan prinsip pribadi dengan organisasi, yang berdampak pada keinginan karyawan untuk terus berkontribusi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung bertahan karena keinginan mereka sendiri.

Komitmen afektif merupakan dimensi yang paling mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dimensi ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasa memiliki, merasa cocok secara nilai, dan merasa dihargai dalam lingkungan kerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Solinger et al., (2008) menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih kuat dalam memprediksi *turnover* dibandingkan dua dimensi lainnya, yaitu komitmen

normatif dan komitmen keberlanjutan (sebagaimana disitat dalam Mercurio, 2015). Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, semakin kecil kemungkinan mereka untuk meninggalkan organisasi tersebut. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Camp, 2005; Chungtai & Zafar, 2006; Cole dan Bruch, 2006; Kibeom et al., 2001 dan Wasti, 2003) juga menemukan bahwa komitmen afektik menjadi prediktor yang kuat dari keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi, dibandingkan dengan keharusan atau kerugian ketika mereka meninggalkan organisasi (sebagaimana disitat dalam Novitriami & Hastjarjo, 2015). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi memilih untuk tetap berada di organisasi karena mereka merasa terhubung secara emosional, bukan karena kewajiban atau kebutuhan semata (Mercurio, 2015).

Meskipun komitmen afektif dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktor yang penting adalah masa kerja. Super dan Jordan (1973) mengembangkan *life-span, life-space theory* yang menjelaskan bahwa perkembangan karier merupakan proses sepanjang hayat dan dipengaruhi oleh berbagai peran sosial yang dijalani individu. Teori ini membagi perkembangan karier menjadi lima tahap, di antaranya tahap eksplorasi dan tahap pematangan/*establishment*. Pada tahap eksplorasi, individu mulai mencari dan mencoba berbagai pilihan karier melalui pengalaman kerja awal, biasanya ditandai dengan pencarian kecocokan antara diri dan dunia kerja. Sementara itu, tahap *establishment* ditandai dengan usaha untuk menstabilkan posisi dalam pekerjaan pilihan serta membangun komitmen terhadap jalur karier yang dipilih. Meskipun Super tidak secara eksplisit membahas masa kerja (*tenure*), tahapan usia ini relevan untuk memahami kondisi karyawan muda seperti Generasi Z yang berada dalam usia eksplorasi hingga awal *establishment*. Pegawai dengan masa kerja di bawah 2 tahun umumnya berada dalam fase eksplorasi, ditandai dengan penyesuaian dan pencarian kecocokan terhadap organisasi, sehingga tingkat komitmen afektif mereka cenderung masih rendah. Sebaliknya, masa kerja di atas 2 tahun mencerminkan transisi ke tahap *establishment*, di mana individu mulai menstabilkan peran profesional, membangun identitas kerja, dan menunjukkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Pemahaman ini menegaskan pentingnya dukungan organisasi dalam fase *establishment* untuk memperkuat komitmen afektif pegawai melalui strategi pengembangan karier yang tepat sasaran.

Peneliti melakukan wawancara kepada empat karyawan Gen Z di *bank* untuk mengetahui tingkat komitmen organisasi antara kelompok masa kerja ≤ 2 tahun dan masa kerja > 2 tahun. Narasumber pertama adalah N yang bekerja selama 4 tahun di *bank*. Narasumber kedua adalah D yang bekerja di *bank* selama 2,5 tahun di *bank*. Narasumber ketiga adalah W yang bekerja di *bank* selama 8 bulan. Yang terakhir adalah I yang bekerja di *bank* selama 1,5 tahun.

Responden pertama, N, adalah karyawan dengan masa kerja empat tahun. N menunjukkan tingkat komitmen afektif yang tinggi, ditandai dengan keterikatan emosional terhadap organisasi yang sudah terbentuk secara kuat. Ia merasa nyaman dan terhubung secara psikologis dengan lingkungan kerja, budaya organisasi, dan rekan-rekan kerjanya. Rasa memiliki terhadap organisasi telah berkembang, tidak hanya karena lamanya ia bekerja, tetapi juga karena adanya kecocokan nilai serta pengalaman positif yang terus ia alami selama berada di organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja yang panjang berkontribusi dalam proses internalisasi nilai organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen afektif.

Responden kedua, D, juga memiliki masa kerja lebih dari dua tahun dan menunjukkan berbagai indikator komitmen afektif yang tinggi. Ia merasa dilibatkan secara aktif dalam tugas-tugas pekerjaan, yang mencerminkan dimensi keterlibatan dalam organisasi. Selain itu, D menyatakan bahwa ia merasa dihargai dan diakui sebagai bagian dari tim, yang menggambarkan adanya rasa memiliki terhadap organisasi. Hubungan interpersonal yang positif dengan atasan maupun rekan kerja memperkuat ikatan emosional, yang membuatnya merasa nyaman dan terhubung secara pribadi dengan lingkungan kerjanya. D juga menegaskan bahwa bukan hanya faktor finansial yang membuatnya bertahan, tetapi juga kesesuaian nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, yang ia sebut sebagai perasaan menjadi bagian dari “keluarga” di tempat kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa dihargai, dilibatkan, dan diterima dalam lingkungan kerja yang mendukung, maka komitmen afektifnya cenderung tinggi. Kedua subjek ini mencerminkan bagaimana pengalaman kerja yang positif dan hubungan sosial yang sehat menjadi pondasi utama dalam membentuk keterikatan emosional terhadap organisasi.

Berbeda dengan N dan D, responden ketiga, W, yang memiliki masa kerja delapan bulan, menunjukkan komitmen afektif yang rendah. Ia mengungkapkan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja dan merasa tidak cocok dengan suasana serta pola interaksi di organisasinya. W merasa tidak mendapatkan dukungan emosional dari rekan kerja maupun struktur organisasi, sehingga tidak ada keterikatan psikologis yang membuatnya ingin bertahan. Kurangnya rasa memiliki ini menggambarkan belum terbentuknya dimensi afektif dalam komitmennya terhadap organisasi, yang kemudian mendorongnya untuk mulai mempertimbangkan pindah kerja. Responden keempat, I, dengan masa kerja 1,5 tahun, juga menunjukkan rendahnya komitmen afektif. Ia merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan harapan awal dan tidak memiliki keterhubungan emosional yang kuat dengan organisasi. Ketidakpuasan tersebut membuatnya mulai merencanakan kepindahan ke tempat kerja lain yang dianggap lebih sesuai dengan tujuan karier dan ekspektasinya. Dalam hal ini, rendahnya komitmen afektif tampak dari belum

terbangunnya identifikasi positif terhadap organisasi serta kurangnya pengalaman kerja yang mampu menumbuhkan rasa keterikatan.

Keempat wawancara ini menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak terbentuk secara otomatis, tetapi berkembang melalui proses yang dipengaruhi oleh waktu, pengalaman kerja, dan hubungan interpersonal di dalam organisasi. Subjek dengan masa kerja lebih dari dua tahun cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi, yang mengindikasikan bahwa waktu dan kualitas pengalaman kerja sangat berpengaruh dalam membentuk keterikatan emosional terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Allen dan Meyer (1996) yang menyatakan bahwa komitmen afektif tumbuh seiring dengan pengalaman kerja yang positif, pengakuan dari lingkungan sosial kerja, serta keselarasan antara nilai individu dan organisasi. Maka dari itu, masa kerja dapat dipahami sebagai salah satu faktor penting dalam membedakan tingkat komitmen afektif di kalangan karyawan Generasi Z.

Berbagai penelitian juga telah meneliti mengenai perbedaan komitmen organisasi ditinjau dari masa kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ayuni dan Khoirunnisa (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih lama cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang baru bekerja. Rendahnya komitmen pada karyawan baru dipengaruhi oleh kurangnya rasa memiliki terhadap perusahaan, rendahnya kebanggaan terhadap organisasi, serta keterlibatan yang masih minim. Selain itu, ketidaksesuaian antara nilai pribadi dan aturan perusahaan turut berdampak pada kurangnya kehati-hatian dalam bekerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Khairuddin (2021) juga mendukung temuan tersebut, dengan menunjukkan karyawan yang telah bekerja lebih lama memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya lebih baru. Karyawan yang lebih lama bekerja cenderung merasa lebih nyaman, dan memiliki rasa memiliki yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga keputusan untuk bertahan menjadi lebih stabil. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa masa kerja berkontribusi penting terhadap pembentukan komitmen afektif karyawan. Berdasarkan hasil studi oleh Puspitasari dan Raharjo (2018) menunjukkan bahwa karyawan yang telah bekerja lebih lama memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang baru memasuki dunia kerja. Hal ini dikarenakan karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang umumnya telah melewati proses penyesuaian serta membentuk ikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Seiring bertambahnya waktu, karyawan cenderung mengembangkan rasa memiliki dan loyalitas berdasarkan pengalaman kerja yang positif. Dukungan terhadap temuan ini juga ditunjukkan oleh Nuraini dan Syahrani (2021) pun menegaskan bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi, semakin besar

pula kemungkinan individu tersebut memperoleh kepercayaan dan pengakuan, yang kemudian memperkuat ikatan emosional dan meningkatkan motivasi untuk tetap berkontribusi. Dengan demikian, masa kerja dapat dipandang sebagai faktor yang berperan dalam membedakan tingkat komitmen afektif antar individu dalam lingkungan kerja.

Dari hasil wawancara dan temuan dari penelitian terdahulu, peneliti ingin meneliti mengenai perbedaan komitmen afektif terhadap organisasi karyawan Gen Z yang bekerja di *bank*, ditinjau dari masa kerja. Selain itu, studi mengenai komitmen afektif pada karyawan Gen Z berdasarkan masa kerja di sektor perbankan masih sangat terbatas. Padahal, pemahaman mendalam mengenai hubungan antara masa kerja dan komitmen afektif pada generasi muda ini sangat penting untuk merancang strategi retensi dan manajemen SDM yang lebih tepat sasaran. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk menggali apakah terdapat perbedaan tingkat komitmen afektif pada karyawan Gen Z berdasarkan masa kerja di sektor perbankan Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat perbedaan komitmen afektif terhadap organisasi pada karyawan gen z di sektor bank berdasarkan lama bekerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat perbedaan komitmen afektif terhadap organisasi pada karyawan gen z di sektor bank berdasarkan lama bekerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Psikologi, khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Penelitian ini memperkaya kajian mengenai komitmen organisasi, dengan fokus pada dimensi komitmen afektif yang ditinjau dari perbedaan masa kerja, khususnya pada karyawan Generasi Z di sektor perbankan. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dan referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen afektif pada generasi tertentu maupun dalam konteks sektor industri lainnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis pada penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi, khususnya di sektor perbankan, dalam mengembangkan kebijakan yang lebih adaptif terhadap karakteristik karyawan Generasi Z. Dengan memahami perbedaan komitmen afektif berdasarkan lama bekerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, inklusif, dan sesuai dengan kebutuhan emosional serta nilai-nilai kerja yang dihargai oleh karyawan muda.
2. Penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi manajer sumber daya manusia dalam merancang program pengembangan karyawan yang disesuaikan dengan fase masa kerja. Hal ini mencakup pelatihan yang relevan, sistem penghargaan, serta kebijakan kerja yang fleksibel dan mampu meningkatkan keterikatan emosional Generasi Z terhadap organisasi sejak masa kerja awal