

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Affective Commitment*

2.1.1 Definisi *Affective Commitment*

Affective commitment adalah “*Affective commitment refers to identification with, involvement in, and emotional attachment to the organization*” (Allen & Meyer, 1996, p. 253). Berdasarkan definisi tersebut, komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang tercermin melalui rasa memiliki dan keterlibatan aktif dengan nilai-nilai serta tujuan organisasi. Hubungan ini mencerminkan rasa keterikatan yang mendalam, yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal demi keberhasilan organisasi, sekaligus meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. 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. Definisi lain yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa “*Affective commitment is an emotional attachment to the organisation and a belief in its values*” (Robbins & Judge, 2009, p. 74). Berdasarkan definisi Robbins dan Judge (2009) *affective commitment* merujuk pada keterikatan emosional yang dimiliki individu terhadap organisasi mereka, serta keyakinan mereka terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut. Tipe komitmen ini melampaui sekadar kepatuhan atau kewajiban tetapi mencakup hubungan yang mendalam yang memengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan di tempat kerja (Robbins & Judge, 2009, p. 74).

Selain itu, *affective commitment* juga dijelaskan sebagai “*Affective commitment is a feeling of affection toward the organization that generates a willingness to stay, build social relationships, and value the connection with the organization due to having become a part of it*” (Zurnali, 2010, p. 78). Maka dapat dikatakan *affective commitment* merupakan perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi (Zurnali, 2010, p. 78).

Penelitian ini akan menggunakan teori komitmen afektif dari Allen dan Meyer (1996) sebagai acuan utama karena teori ini merupakan teori yang telah dipakai sebanyak 127.000

penelitian berdasarkan pencarian melalui Google Scholar. Pemilihan definisi Allen dan Meyer (1996) lebih tepat untuk digunakan karena definisi ini secara tegas menekankan tiga elemen utama, yaitu identifikasi, keterlibatan, dan ikatan emosional terhadap organisasi. Ketiganya saling melengkapi dan menggambarkan proses psikologis yang mendalam dari seorang individu dalam hubungannya dengan organisasi. Definisi Allen dan Meyer (1996) juga lebih menggarisbawahi akar psikologis dari komitmen afektif, yaitu bukan hanya perasaan sayang atau keinginan bertahan, tetapi juga bagaimana seseorang mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan terlibat aktif dalam aktivitas organisasi tersebut. Identifikasi dan keterlibatan ini penting karena bukan sekadar merasa nyaman atau betah, namun menunjukkan bahwa seseorang benar-benar sudah menyamakan nilai, tujuan, dan dirinya dengan organisasi. Selain itu, 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. Kemudian teori ini juga masih banyak digunakan dan dikembangkan khususnya di bidang industri organisasi dalam penelitian mengenai komitmen afektif terhadap organisasi sampai sekarang (Fauziah, 2018).

2.1.2 Dimensi *Affective Commitment*

Menurut Allen dan Meyer (1996), *affective commitment* merupakan konstruk unidimensional yang tidak memiliki dimensi karena seluruh aitemnya mengukur satu aspek utama yaitu keterikatan emosional pada organisasi.

2.1.3 Faktor-faktor *Affective Commitment*

Menurut Allen dan Meyer (1990) terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi *affective commitment* antara lain:

1. Karakteristik personal

Ada dua jenis variabel yang mempengaruhi karakteristik ini: variabel demografis dan variabel disposisional :

- a. **Variabel demografis** mencakup aspek-aspek seperti jenis kelamin, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lama bekerja di organisasi. Berikut penjelasannya:

1) Jenis Kelamin

Jenis kelamin dapat memengaruhi keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi melalui pengalaman kerja dan cara membangun hubungan di tempat kerja. Misalnya, perempuan cenderung lebih ekspresif

dan terbuka dalam menjalin hubungan sosial, sehingga memiliki peluang lebih besar untuk merasa terhubung secara emosional dengan organisasi.

2) Usia

Usia berperan dalam pembentukan komitmen afektif karena seiring bertambahnya usia, individu umumnya memiliki stabilitas emosional dan pengalaman kerja yang lebih banyak. Individu yang lebih tua biasanya telah melalui berbagai dinamika kerja yang membantu mereka membangun pemahaman yang lebih dalam terhadap organisasi, sehingga keterikatan emosional pun cenderung lebih kuat.

3) Status Pernikahan

Status pernikahan dapat membentuk cara individu menempatkan pekerjaan dalam kehidupannya. Karyawan yang sudah menikah cenderung mencari kestabilan dan merasa lebih bertanggung jawab terhadap keberlanjutan pekerjaan. Dalam proses tersebut, mereka bisa membangun hubungan emosional dengan organisasi, terutama jika tempat kerja memberikan rasa aman dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga. Oleh karena itu, status pernikahan dapat menjadi faktor yang mendorong seseorang untuk merasa lebih terikat secara emosional dengan tempat mereka bekerja.

4) Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan juga dapat memengaruhi harapan individu terhadap pekerjaan. Semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin besar kemungkinan ia menginginkan lingkungan kerja yang memberikan tantangan, pengembangan diri, dan penghargaan terhadap kompetensi. Jika organisasi mampu memberikan ruang bagi karyawan untuk bertumbuh dan merasa dihargai, maka akan lebih mudah bagi individu tersebut untuk membentuk keterikatan emosional.

5) Masa Kerja

Masa kerja memiliki pengaruh yang paling konsisten terhadap komitmen afektif. Semakin lama seseorang bekerja di suatu organisasi, semakin besar kemungkinan mereka membentuk keterikatan emosional. Hal ini terjadi karena mereka telah melalui proses adaptasi, pembelajaran nilai-nilai organisasi, serta membangun hubungan sosial yang mendukung rasa memiliki terhadap organisasi.

b. Variabel disposisional

Mengacu pada karakteristik internal individu, seperti kepribadian, nilai-nilai pribadi, motivasi, dan kecenderungan perilaku tertentu yang memengaruhi bagaimana individu menjalani pengalaman kerjanya. Sifat kepribadian yang proaktif, bertanggung jawab, dan memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan sering kali dikaitkan dengan tingkat komitmen afektif yang lebih kuat. Individu dengan karakter seperti ini lebih mudah beradaptasi dengan budaya organisasi dan cenderung menunjukkan inisiatif serta loyalitas terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Motivasi untuk berprestasi juga merupakan faktor penting. Individu yang memiliki dorongan kuat untuk berkembang dan mencapai kesuksesan umumnya terlibat lebih aktif dalam pekerjaannya dan membentuk keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi. Semangat kerja yang tinggi ditunjukkan melalui antusiasme, ketekunan, dan keterlibatan dalam tugas dapat meningkatkan persepsi positif terhadap organisasi, yang kemudian memperkuat rasa memiliki dan keterhubungan secara emosional.

Selain itu, kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial turut memengaruhi komitmen afektif. Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, merasa diterima, dan mendapatkan dukungan sosial di lingkungan kerja, cenderung merasa nyaman dan aman secara emosional. Perasaan dihargai dan didukung ini menjadi dasar bagi tumbuhnya loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Oleh karena itu, iklim kerja yang sehat dan interaksi interpersonal yang positif sangat penting dalam membangun komitmen afektif karyawan.

2. Karakteristik Organisasi

Faktor-faktor dari karakteristik ini meliputi struktur organisasi, peraturan organisasi, dan cara organisasi merealisasikan peraturan tersebut dalam organisasi. Struktur organisasi yang jelas dan sistematis dapat membantu karyawan memahami peran serta tanggung jawab mereka, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan terhadap organisasi. Peraturan organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk komitmen karyawan. Peraturan yang konsisten, adil, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan stabil, sehingga meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, cara organisasi merealisasikan peraturan sangat menentukan efektivitas kebijakan tersebut. Organisasi yang mampu menerapkan kebijakan

secara transparan, dengan komunikasi yang baik, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan, akan lebih mudah membangun budaya kerja yang positif. Dengan demikian, karyawan akan merasa dihargai dan lebih berkomitmen untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

3. Karakteristik pengalaman kerja

Pengalam kerja merupakan hal yang dipandang sebagai hal penting yang mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap organisasi seperti kepuasan serta motivasi karyawan tersebut. Pengalaman kerja merupakan hal yang dipandang sebagai hal penting yang mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap organisasi seperti kepuasan serta motivasi karyawan tersebut.

2.2 Kerangka Berpikir

Gen Z, sebagai kelompok usia kerja termuda saat ini, mulai mendominasi berbagai sektor industri, termasuk sektor perbankan. Gen Z adalah kelompok orang yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 dikenal dengan ketergantungannya terhadap teknologi, fokus pada *work-life balance* dan sering menginginkan nilai-nilai perusahaan sejalan dengan kepribadian Gen Z (Rasulong et al., 2024). Mereka cenderung lebih individualistis, mengutamakan keselarasan nilai pribadi dengan budaya organisasi, serta memiliki kecenderungan untuk berpindah tempat kerja apabila merasa tidak cocok (Wulandari et al., 2023).

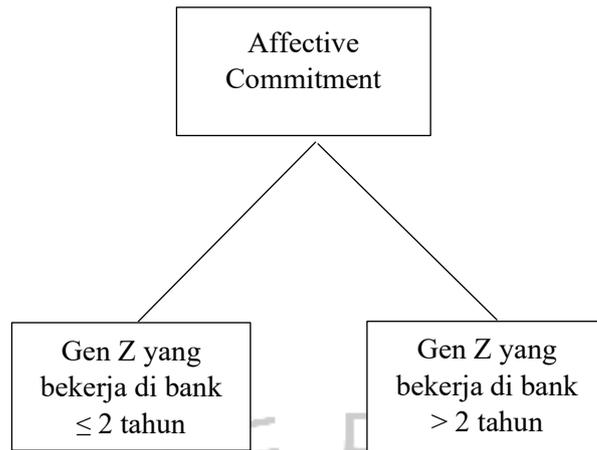
Dalam dunia kerja yang formal dan terstruktur seperti sektor perbankan, karakteristik ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tingkat *turnover* di sektor perbankan relatif tinggi (Marsh & Guy, 2025). Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap hal tersebut adalah rendahnya komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif (Afifah & Setiani, 2023). Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang menurut Allen dan Meyer (1996) merupakan bentuk komitmen paling berpengaruh mempertahankan karyawan. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung tetap tinggal di organisasi karena mereka ingin, bukan karena merasa harus atau berkewajiban (Mercurio, 2015).

Masa kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen afektif. Berdasarkan teori perkembangan karier Super dan Jordaan (1973), individu dalam masa awal bekerja (0-2 tahun) berada pada tahap eksplorasi. Pada tahap ini, karyawan cenderung masih menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, mengevaluasi kecocokan antara diri dengan organisasi, serta belum memiliki ikatan emosional yang kuat. Mereka lebih fokus pada

pemahaman tugas, pengenalan budaya organisasi, dan pencarian peran yang sesuai. Sementara itu, individu dengan masa kerja lebih dari dua tahun umumnya telah memasuki tahap establishment, yaitu fase di mana mereka mulai menstabilkan karier, membentuk identitas profesional, dan mengembangkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Dalam fase ini, karyawan tidak hanya memahami struktur kerja dan tuntutan peran, tetapi juga mulai merasakan rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan untuk berkontribusi secara jangka panjang.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan komitmen afektif jika ditinjau dari masa kerja. Perbedaan ini terlihat dalam penelitian sebelumnya (Ayuni & Khoirunnisa, 2021; Khairuddin, 2021). Karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang cenderung merasa lebih nyaman secara psikologis, memiliki hubungan sosial yang lebih kuat dengan rekan kerja, serta mulai melihat organisasi sebagai bagian dari identitas diri mereka. Temuan ini juga sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini terhadap beberapa karyawan Gen Z di sektor perbankan. Karyawan yang telah bekerja lebih dari dua tahun menunjukkan indikasi komitmen afektif yang lebih tinggi, seperti adanya rasa memiliki, keinginan untuk bertahan, serta keterikatan dengan nilai-nilai organisasi. Sebaliknya, karyawan yang baru bekerja (≤ 2 tahun) cenderung belum merasa terikat, masih mempertimbangkan untuk berpindah, dan belum menunjukkan loyalitas emosional terhadap organisasi. Hal ini mempertegas bahwa perbedaan masa kerja berkontribusi nyata terhadap pembentukan komitmen afektif dalam diri karyawan.

Dalam konteks sektor perbankan yang sangat menekankan stabilitas dan keberlanjutan sumber daya manusia, pemahaman mengenai hubungan masa kerja terhadap komitmen afektif pada karyawan Gen Z menjadi hal yang sangat penting. Generasi Z dikenal lebih cepat mengambil keputusan karier, sensitif terhadap ketidaksesuaian nilai, dan mudah kehilangan keterikatan jika tidak merasa dihargai atau berkembang. Ketika masa kerja yang lebih panjang memungkinkan mereka membentuk ikatan sosial dan identitas profesional yang kuat, maka komitmen afektif pun cenderung meningkat. Sebaliknya, masa kerja yang singkat sering kali ditandai dengan minimnya rasa memiliki, keterbatasan interaksi sosial, dan belum terbentuknya pemahaman terhadap budaya organisasi. Hal ini berdampak pada meningkatnya potensi *turnover* dan rendahnya kontribusi karyawan dalam jangka panjang.



Gambar Alur Kerangka Berpikir 2.1

2.3 Hipotesis

- a. H_a : Terdapat perbedaan komitmen afektif yang signifikan terhadap organisasi pada karyawan gen Z di sektor bank berdasarkan lama bekerja.
- b. H_0 : Tidak terdapat perbedaan komitmen afektif yang signifikan terhadap organisasi pada karyawan gen Z di sektor bank berdasarkan lama bekerja.