

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 ikatan psikologis yang ada antara pekerja dan organisasi mereka, yang mencegah pekerja untuk pergi secara sukarela. Hubungan ini mencerminkan rasa keterikatan yang mendalam, yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal demi keberhasilan organisasi, sekaligus meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. Konstrak psikologis ini didasari oleh hubungan karakteristik anggota organisasi terhadap organisasi yang mempunyai implikasi dalam keputusan individu untuk diteruskan keanggotaannya dalam berorganisasi, menurut Allen dan Meyer (sebagaimana dikutip dalam Handayani et al., 2022). Allen dan Meyer (1996) menyatakan bahwa teori ini mempunyai tiga dimensi yang terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Komitmen afektif merupakan salah satu bentuk keterikatan emosional yang kuat antara individu dengan organisasi, di mana karyawan tetap bertahan karena adanya rasa memiliki, keterlibatan, dan loyalitas terhadap organisasi. Sementara itu, menurut Porter et al. (1974), *affective commitment* merupakan kekuatan identifikasi individu dalam keterlibatan di sebuah organisasi tertentu.

Definisi lain yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009, p. 74) adalah “*Affective commitment is an emotional attachment to the organisation and a belief in its values*” berdasarkan definisi tersebut komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional yang dimiliki oleh individu dengan organisasinya, dan keyakinan mereka terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2009, p. 74) Menambahkan bahwa tipe komitmen ini tidak hanya menjelaskan tentang kepatuhan atau kewajiban, namun merujuk pada hubungan yang mendalam sehingga akan berpengaruh pada motivasi serta keterlibatan karyawan pada organisasinya. Selain itu, Mercurio (2015) menjelaskan bahwa

komitmen afektif dipandang sebagai inti dari keseluruhan bentuk komitmen organisasi, dan memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap berbagai hasil positif di tempat kerja, seperti kepuasan kerja, kinerja, dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Mercurio (2015) berpendapat bahwa komitmen afektif bukan hanya terbentuk dari pengalaman kerja yang positif, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor individual seperti nilai-nilai personal, emosi, serta persepsi terhadap dukungan organisasi.

Definisi dari Allen dan Meyer (1996) dipilih dalam penelitian ini karena memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai tiga elemen utama dari komitmen afektif, yaitu identifikasi terhadap organisasi, keterlibatan aktif, serta keterikatan emosional yang mendalam. Ketiga elemen ini membentuk fondasi psikologis yang kuat, menggambarkan bagaimana seorang individu tidak hanya memiliki rasa memiliki, tetapi juga secara sadar mengintegrasikan diri dengan nilai dan tujuan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa komitmen afektif bukan sekadar kenyamanan dalam bekerja atau keinginan untuk tetap tinggal, melainkan mencerminkan keterhubungan internal yang lebih dalam, di mana individu benar-benar merasa menjadi bagian yang utuh dari organisasi dan berperan aktif dalam menjalankan visi serta misi organisasi tersebut. Teori yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1996) tidak hanya membantu memahami elemen psikologis dari loyalitas karyawan, tetapi juga memiliki implikasi nyata terhadap perilaku kerja, produktivitas, dan kepuasan kerja. Sehingga teori tersebut berguna baik untuk pengembangan ilmu maupun aplikasi langsung di lapangan.

2.1.2 Dimensi *Affective Commitment*

Menurut Mercurio (2015), *affective commitment* bersifat undimensional, yang berarti bahwa variabel tersebut tidak mempunyai dimensi.

2.1.3 Faktor yang Memengaruhi *Affective Commitment*

Menurut Allen dan Meyer (1996), terdapat tiga faktor yang dapat memengaruhi *affective commitment*, sebagai berikut:

1. Karakteristik Pribadi (*Personal Characteristics*)

Terdapat dua jenis variabel yang mempengaruhi karakteristik ini, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional.

a. Variabel Demografis

Variabel demografis mencakup aspek-aspek seperti usia, jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan masa kerja 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

Variabel disposisional seperti kepribadian dan nilai-nilai yang dianut oleh individu dalam organisasi, seperti dorongan berprestasi, etos kerja tinggi, serta kebutuhan akan interaksi sosial, merupakan faktor penting yang memengaruhi keterlibatan dan adaptasi mereka dalam lingkungan kerja. Individu dengan karakteristik proaktif, bertanggung jawab, dan memiliki loyalitas tinggi umumnya menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang lebih kuat. Motivasi untuk meraih pencapaian turut mendorong keterlibatan aktif dalam pekerjaan, karena individu yang berorientasi pada kesuksesan cenderung lebih berdedikasi terhadap tugas-tugasnya. Selain itu, semangat kerja yang tinggi memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, yang tercermin dalam antusiasme dan energi positif dalam menjalankan peran. Kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial juga menjadi aspek penting, di mana individu yang merasa nyaman, dihargai, dan memiliki hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja, cenderung mengalami ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi, sehingga meningkatkan komitmen dan loyalitas terhadap perusahaan.

2. Karakteristik Struktural Organisasi (*Structural Characteristics*)

Struktur organisasi, termasuk ukuran organisasi, tingkat desentralisasi, kehadiran serikat pekerja, dan sistem pengambilan keputusan, dapat memengaruhi komitmen afektif. Organisasi dengan struktur yang mendukung

partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan otonomi cenderung meningkatkan rasa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Peraturan organisasi juga mempunyai peran penting dalam membentuk komitmen karyawan. Peraturan yang konsisten, adil, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan stabil, hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas karyawan 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 Terkait Pekerjaan (*Job-Related Characteristics*)

Aspek-aspek pekerjaan seperti variasi tugas, tingkat otonomi, kejelasan peran, dan tantangan dalam pekerjaan dapat memengaruhi komitmen afektif. Pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan berbagai keterampilan dan menawarkan tantangan yang sesuai dapat meningkatkan keterlibatan emosional mereka terhadap organisasi. Pengalaman kerja merupakan peran penting untuk mempengaruhi keterikatan karyawan dengan organisasinya, seperti kepuasan dan motivasi karyawan tersebut.

2.2 Kerangka Berpikir

Komitmen afektif didasarkan pada pandangan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi terbentuk melalui interaksi antara karakteristik individu, persepsi terhadap lingkungan kerja, serta pengalaman organisasi yang mendukung secara psikologis. Komitmen afektif, menurut Allen dan Meyer (1996), mencerminkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja karena adanya rasa memiliki dan keterikatan terhadap nilai-nilai organisasi. Dalam konteks Generasi Z yang mulai mendominasi dunia kerja, termasuk di industri perhotelan yang menuntut fleksibilitas dan pelayanan prima, keterikatan ini sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti *perceived organizational support*, gaya kepemimpinan, serta

nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial organisasi (Goh & Okumus, 2020). Selain itu, generasi Z dikenal dengan ketergantungannya dengan teknologi, lebih berfokus pada *work-life balance* dan sering menginginkan nilai-nilai perusahaan sejalan dengan kepribadian diri mereka, menurut Rasulong et al., (2024).

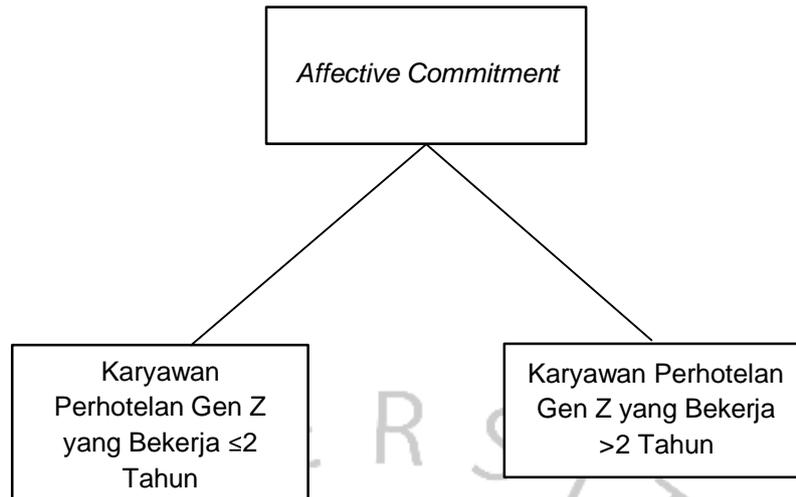
Dalam dunia perhotelan yang mempunyai sistem kerja terstruktur, cepat, dan formal, karakteristik yang dimiliki oleh generasi Z menimbulkan tantangan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia. Sektor perhotelan sendiri mempunyai tingkat *turnover* yang tinggi yaitu 11% - 38% menurut Wowor et al (2022). Hal tersebut dikarenakan rendahnya komitmen organisasi khususnya komitmen afektif karyawan (Afifah & Setiani, 2023). Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi cenderung tetap tinggal di organisasi tempat ia bekerja karena memang keinginan, bukan karena keharusan atau berkewajiban (Mercurio, 2015). Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen afektif adalah masa kerja.

Teori masa kerja yang dikemukakan oleh Super dan Jordaan (1973) menjelaskan dimana masa kerja 0-2 tahun dapat diasosiasikan kedalam fase eksplorasi, hal tersebut karena individu atau karyawan masih beradaptasi serta mengevaluasi kecocokan dengan organisasi sebelum memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasinya. Mereka cenderung lebih memusatkan perhatian pada bagaimana memahami tugas yang diberikan, mengenal budaya organisasi, serta mencari peran yang paling sesuai dengan kemampuan dan minat mereka. Begitupun sebaliknya, masa kerja di atas 2 tahun mulai mencerminkan proses pematangan komitmen sebagaimana tercermin pada tahap *establishment*. Pada fase ini, karyawan mulai menata dan menstabilkan kariernya, membentuk identitas sebagai seorang profesional, serta membangun keterikatan emosional dengan organisasi. Mereka tidak hanya memahami bagaimana sistem kerja dan tugas yang harus dijalankan, tetapi juga mulai merasa memiliki, tumbuh rasa loyalitas, dan muncul keinginan untuk berkontribusi bagi organisasi dalam jangka panjang.

Penelitian yang dilakukan oleh Ayuni dan Khoirunnisa (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang sudah bekerja lebih lama biasanya merasa lebih nyaman

secara mental, memiliki ikatan sosial yang lebih erat dengan rekan-rekan kerja, dan mulai menganggap organisasi sebagai bagian dari jati diri mereka. Temuan ini juga mendukung hasil wawancara yang dilakukan oleh beberapa karyawan perhotelan generasi Z, di mana karyawan yang telah bekerja lebih dari dua tahun menunjukkan indikasi komitmen afektif yang lebih tinggi, seperti adanya rasa kekeluargaan, keinginan untuk tetap bertahan, serta keterikatan dengan nilai-nilai organisasi. Sebaliknya, karyawan yang baru bekerja (≤ 2 tahun) cenderung merasa terikat, tidak menjadikan organisasi tempat ia bekerja sebagai tujuan akhir, masih mempunyai rasa untuk berpindah tempat, dan belum menunjukkan loyalitas emosional dengan organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja berkaitan erat dengan pembentukan komitmen afektif didalam diri karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sakdiyakorn et al. (2021) mengungkapkan bahwa peserta dalam penelitian ini yaitu Generasi Z memandang diri mereka sebagai orang yang peduli secara universal, berkomitmen pada hubungan berbasis ketulusan, mandiri dan mencintai diri sendiri, bertekad dan ambisius, serta siap dan berhati-hati. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai kunci masukan dalam merancang tempat kerja perhotelan pada tahun 2020. Di Indonesia, penelitian yang dilakukan oleh Yuzra dan Ferdian (2023) di Universitas Negeri Padang menemukan bahwa budaya *centennial*, yang mencerminkan nilai-nilai dan perilaku Generasi Z, berpengaruh signifikan terhadap keinginan mahasiswa manajemen perhotelan untuk bekerja di hotel. Hal ini menunjukkan pentingnya pemahaman terhadap nilai-nilai generasi ini dalam strategi rekrutmen dan retensi tenaga kerja di industri perhotelan.



Gambar 2.1 Alur Kerangka Berpikir Penelitian

2.3 Hipotesis

Dua hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat perbedaan signifikan *affective commitment* pada karyawan Generasi Z di sektor perhotelan berdasarkan lama bekerja.

H_a : Terdapat perbedaan signifikan *affective commitment* pada karyawan Generasi Z di sektor perhotelan berdasarkan lama bekerja.