

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada *affective commitment* terhadap organisasi karyawan Generasi Z yang bekerja di perhotelan berdasarkan lama bekerja. Hasil analisis data menunjukkan perbedaan yang signifikan antara karyawan Generasi Z yang bekerja ≤ 2 tahun dan karyawan Generasi Z yang bekerja > 2 tahun. Dengan demikian, hipotesis penelitian yakni H_a diterima. Kemudian pada perhitungan uji beda pada laki-laki dan perempuan generasi Z yang bekerja di sektor perhotelan, mendapatkan hasil tidak adanya perbedaan komitmen afektif, baik laki-laki maupun perempuan mempunyai hasil yang setara atau sama.

5.2 Diskusi

Menurut penelitian ini, komitmen afektif pekerja Generasi Z di industri perhotelan bervariasi secara signifikan tergantung pada seberapa lama mereka telah dipekerjakan. Menurut Goh dan Lee (sebagaimana dikutip dalam Lao et al., 2023) generasi Z menunjukkan pandangan yang sebagian positif terhadap industri perhotelan, hal itu karena sentimen Gen Z tidak stabil dan dapat berubah seiring berjalannya waktu dan dibuktikan oleh fakta bahwa sikap mengenai pekerja di industri perhotelan bersifat naik turun. Pada penelitian ini pekerja Generasi Z yang telah bekerja di industri perhotelan selama kurang dari dua tahun, mereka yang telah bekerja di sana selama lebih dari dua tahun memiliki komitmen afektif yang lebih besar. Mowday et al., (sebagaimana dikutip dalam Beck & Wilson, 2000) menggambarkan komitmen sebagai hasil dari *self-reinforcing cycles*, yaitu pengalaman kerja yang menyenangkan dan positif dapat meningkatkan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Keterlibatan afektif ini mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih baik dan konstruktif, sehingga pada akhirnya semakin memperkuat ikatan emosional mereka dengan organisasi. Selain itu, 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.

Begitupun sebaliknya, masa kerja di atas 2 tahun mulai mencerminkan proses pematangan komitmen sebagaimana tercermin pada tahap *establishment*.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ayuni dan Khoirunnisa (2021) yang menyatakan bahwa semakin lama seorang karyawan bekerja, maka tingkat komitmen afektifnya terhadap organisasi cenderung menjadi lebih tinggi. Kemudian meta analisis yang dilakukan oleh Mathieu dan Zajac (1990) menemukan bahwa tingkat komitmen afektif berbeda jika dilihat dari lamanya masa kerja. Perbedaan ini terjadi karena semakin lama seseorang bekerja, semakin banyak pengalaman yang didapat. Hal ini membuat karyawan lebih memahami budaya organisasi, menjalin hubungan interpersonal yang lebih erat, serta merasakan kepuasan kerja yang cenderung lebih stabil. Semakin panjang masa kerja, semakin besar peluang karyawan untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan menumbuhkan rasa memiliki, yang menjadi dasar dari komitmen afektif. Beck dan Wilson (2000) juga menjelaskan dalam penelitiannya bahwa komitmen afektif umumnya masih rendah pada awal masa kerja, namun akan meningkat setelah karyawan berhasil melewati fase adaptasi. Hal ini juga tampak dalam hasil penelitian ini, yang menunjukkan bahwa perbedaan tingkat komitmen mulai terlihat ketika masa kerja karyawan sudah melewati dua tahun.

Pada generasi Z yang dikenal sebagai generasi yang memiliki harapan tinggi terhadap makna pekerjaan, lingkungan kerja yang suportif, serta kejelasan tujuan dalam bekerja. Mereka tidak serta-merta menunjukkan loyalitas emosional hanya karena berstatus sebagai karyawan, tetapi karena merasa cocok dengan nilai-nilai organisasi dan merasa diperlakukan dengan adil. Menurut Goh dan Okumus (2020), Generasi Z cenderung memiliki harapan yang tinggi terhadap fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan karier yang cepat, serta lingkungan kerja yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi seperti keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, ketika Gen Z memiliki masa kerja yang panjang, hal ini bisa diartikan bahwa mereka telah mengalami interaksi yang memuaskan dengan organisasi, bukan semata-mata bertahan karena alasan ekonomi. Semakin lama mereka bekerja di organisasi, semakin besar kemungkinan mereka sudah melewati proses adaptasi psikologis, mampu memandang situasi kerja secara lebih positif, serta

menginternalisasi nilai-nilai organisasi. Proses tersebut sejalan dengan pendapat Solinger et al., (2013) mengenai "learning to love" yang menjelaskan bahwa komitmen afektif tidak langsung muncul sejak awal bekerja, tetapi berkembang secara bertahap melalui proses sosialisasi dan penyesuaian diri terhadap situasi kerja. Dalam proses ini, karyawan belajar untuk menyukai dan mencintai organisasinya seiring berjalannya waktu, terutama setelah berhasil melewati masa awal kerja yang penuh tantangan. Setelah itu, mereka mulai memandang organisasi secara lebih positif dan menjadikannya sebagai bagian dari identitas diri mereka.

Penelitian ini juga melakukan analisis tambahan untuk melihat perbedaan komitmen afektif karyawan berdasarkan jenis kelamin. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan *affective commitment* karyawan Generasi Z di sektor perhotelan berdasarkan jenis kelamin, sejalan dengan penelitian Novitriani dan Hastjarjo (2018) yang mengungkapkan bahwa tidak adanya perbedaan *affective commitment* antara laki-laki dan perempuan karena ruang lingkup pekerjaan yang sama dan juga faktor usia yang membuat mereka masih ingin mengeksplorasi dunia pekerjaan yang lain. Mathieu dan Zajac (1990) juga mengemukakan bahwa hubungan antara jenis kelamin dan komitmen organisasi ternyata sangat lemah dan tidak menunjukkan hasil yang signifikan secara statistik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa baik karyawan laki-laki maupun perempuan memiliki peluang yang sama untuk membangun keterikatan emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu, Meyer et al., (2002) menyatakan bahwa faktor individual dan organisasi seperti masa kerja, keadilan di tempat kerja, serta dukungan organisasi lebih mempengaruhi komitmen afektif karena berkaitan dengan emosional karyawan itu sendiri, dibandingkan dengan karakteristik demografis seperti jenis kelamin.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mempunyai masa kerja lebih dari dua tahun mempunyai tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai masa kerja kurang dari atau sama dengan dua tahun. Dari hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa masa kerja berperan penting menjadi indikator keterikatan emosional terhadap organisasi. Masa kerja yang lebih lama menunjukkan bahwa seseorang telah mengumpulkan berbagai pengalaman kerja, membangun hubungan sosial yang stabil, dan berhasil beradaptasi dengan

lingkungan kerjanya. Dalam hal ini, lama masa kerja mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat dalam aktivitas dan dinamika organisasi. Hal ini memungkinkan munculnya rasa memiliki, loyalitas, dan identifikasi diri yang lebih kuat terhadap organisasi. Dengan kata lain, komitmen afektif tidak terbentuk secara tiba-tiba, tetapi merupakan hasil dari proses panjang yang dipengaruhi oleh kualitas pengalaman kerja sehari-hari.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan komitmen afektif yang signifikan berdasarkan jenis kelamin. Dari hasil temuan tersebut memperkuat pemahaman terkait ikatan emosional karyawan dengan organisasinya lebih dipengaruhi oleh faktor individual seperti interaksi dengan organisasi serta kualitas hubungan sosial ditempat kerja, dibandingkan dengan faktor biologis seperti jenis kelamin. Oleh karena itu, upaya organisasi untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan sebaiknya diarahkan pada penciptaan pengalaman kerja yang positif. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun lingkungan kerja yang mendukung, menerapkan kepemimpinan yang adil, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri. Selain itu, organisasi juga perlu memastikan bahwa seluruh karyawan, tanpa memandang latar belakang, mendapatkan dukungan yang setara. Dengan begitu, setiap karyawan memiliki peluang yang sama untuk membentuk keterikatan emosional dengan organisasi.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Metodologis

Terdapat saran yang dapat digunakan sebagai evaluasi untuk penelitian serupa ke depannya.

1. Pada penelitian ini tidak mengontrol karakteristik organisasi. Hal ini dapat memengaruhi, seperti sistem penggajian, cara kerja organisasi tersebut, dan sebagainya. Selain itu, penelitian ini juga tidak memperhatikan apakah ini perusahaan besar atau perusahaan yang baru merintis. aktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap komitmen afektif, seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, serta iklim organisasi, tidak diketahui.

Apabila dilakukan itu semua maka hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan relevan.

2. Penelitian ini menggunakan usia sebagai pelengkap data kuantitatif. Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pengisian kuesioner yang menyertakan batas minimum dan maksimum usia partisipan. Hal itu agar partisipan yang mempunyai kategori umur diatas generasi Z tidak dapat mengisi kuesioner dan responden yang terkumpul sesuai dengan kriteria.

5.3.2 Saran Praktis

Terdapat dua saran praktis yang dapat digunakan sebagai evaluasi untuk penelitian serupa ke depannya berdasarkan hasil penelitian ini.

1. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat *affective commitment* pada karyawan Generasi Z di sektor perhotelan yang bekerja > 2 tahun berada pada kategori sedang berbeda dengan karyawan yang mempunyai masa kerja ≤ 2 tahun. Dari hasil tersebut diharapkan perusahaan atau organisasi dapat menyusun kebijakan internal yang lebih adaptif khususnya pada generasi muda. Selain itu, perusahaan atau organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif serta membuka peluang untuk karyawan dalam memberikan ide atau gagasan. Hal itu bertujuan untuk menumbuhkan rasa dihargai dan dapat memperkuat keterikatan emosional dengan organisasi, apabila hal tersebut dapat terorganisir maka tingkat *turnover* dapat diminimalisir.
2. Sektor perhotelan juga disarankan untuk memperhatikan masa kerja sebagai salah satu indikator penting dalam membentuk komitmen organisasi karyawan khususnya generasi muda seperti Gen Z. Perusahaan atau organisasi dapat menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas dan fleksibel, termasuk pelatihan kompetensi soft skills dan hard skills yang disesuaikan dengan jenjang masa kerja. Selain itu, dengan cara penguatan budaya organisasi yang berkelanjutan khususnya pada karyawan yang baru menginjak dua tahun bekerja, untuk membentuk keterikatan emosional sejak dini.