

# “Menjaga Komitmen Karyawan *Millennial*”: Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan terhadap *Person-Organization (P-O) Fit* dan Komitmen Organisasi

Ratna Endah Pratiwi<sup>1</sup>, Tintin Suhaeni<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012  
E-mail : ratna.endah.abs416@polban.ac.id

<sup>2</sup>Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012  
E-mail : tintin.suhaeni@polban.ac.id

## ABSTRAK

Meningkatnya populasi *Millennial* dalam menggantikan pekerja generasi X berdampak pada keterlibatan karir profesional mereka di perusahaan. Stereotip dalam masyarakat saat ini menyatakan bahwa *Millennial* adalah generasi dengan tingkat keterlibatan kerja dan loyalitas yang rendah di perusahaan. Penelitian ini secara empiris bertujuan untuk menguji beberapa stereotip mengenai keputusan karyawan *Millennial* untuk terlibat dan berkomitmen pada salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia pada lini bisnis operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik serta penyediaan listrik nasional yang berlokasi di Jawa Barat. Menggunakan *structural equation modelling* (SEM-PLS) dengan ukuran sampel 105 responden, studi menemukan bahwa P-O *fit* secara positif mempengaruhi WE dan OC. Menggunakan analisis mediasi menunjukkan bahwa WE adalah mediator yang signifikan terhadap hubungan antara P-O *fit* dan OC. Studi ini memberikan implikasi kepada manajer sumber daya manusia (SDM) tentang cara mengelola dan mempertahankan karyawan *Millennial* secara efektif melalui peranan P-O *fit* dan WE.

## Kata Kunci

*Millennial, Person-Organization Fit, Keterlibatan Karyawan, Komitmen*

## 1. PENDAHULUAN

*Millennial* dinyatakan sebagai penentu wajah Indonesia pada masa yang akan datang. Meningkatnya populasi *Millennial* yang dalam waktu dekat akan menggantikan para pekerja generasi X, berdampak pada keterlibatan karir mereka secara profesional di perusahaan tempat mereka bekerja [1]. Melansir informasi yang dicatat oleh Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) jumlah penduduk *Millennial* yang berada pada usia produktif usia produktif 20 – 35 tahun mencapai 63 juta orang. Meningkatnya populasi *Millennial* juga turut berdampak pada komposisi angkatan kerja di salah satu Unit Pembangkitan Perusahaan Listrik Negara yang berlokasi di Jawa Barat. Jumlah karyawan *Millennial* keseluruhan di perusahaan tersebut pada tahun 2016 sudah mendominasi sebanyak 58% dan pada tahun 2017 jumlah karyawan *Millennial* naik menjadi 61%. Adapun saat ini jumlah karyawan *Millennial* pada tahun 2020 mencapai 75% dari total 140 karyawan organik.

Stereotip yang beredar di masyarakat saat ini menyatakan bahwa *Millennial* merupakan generasi dengan tingkat loyalitas yang rendah terhadap perusahaan. Hal ini didukung dengan riset *Employee Engagement Among Millennials* yang dilakukan oleh Dale Carnegie terhadap 1,200 karyawan (*Millennial*

dan *Non-Millennial*) di enam kota besar–Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan dan Medan. Dalam riset tersebut diketahui bahwa hanya 25% karyawan (tahun lahir 1986-2000) yang terlibat secara penuh, 9% karyawan *Millennial* menolak terlibat (*disengaged*), 66% tenaga kerja milenial hanya terlibat secara sebagian (*partially-engaged*) dengan perusahaan tempat mereka bekerja [2]. Mendukung riset *Employee Engagement Among Millennials* yang dilakukan oleh Dale Carnegie [2] yang telah disebutkan sebelumnya, fenomena rendahnya *work engagement* pada generasi *Millennial* juga turut dirasakan oleh Unit Pembangkitan Perusahaan Listrik Negara di Jawa Barat yang menjadi objek penelitian. *Trend index* dari *Work Engagement Survey* (WES) pada rentang waktu tahun 2015 hingga 2017 menunjukkan grafik yang menurun. Data tahun 2015 menunjukkan total keterlibatan karyawan mencapai 91.14%. Pada tahun 2016 terjadi penurunan tajam sebanyak 7.81%. Kemudian penurunan kembali terjadi di tahun 2017 sebanyak 0.75% Walaupun demikian, terdapat sinyal positif terkait kenaikan indeks di tahun 2018 yang sempat terjadi kenaikan sebesar 0.59%.

Selain keterlibatan karyawan, konstruk hubungan antara orang dan organisasi atau *Person – organization (P-O) fit* dianggap memiliki korelasi yang positif dengan komitmen organisasional [3]. Biswas & Bhatnagar [4] dalam penelitiannya pada

sejumlah karyawan di India berhasil membuktikan bahwa *person organization* (P-O) *fit* dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Penelitian lainnya menunjukkan bahwa karyawan cenderung menunjukkan pengaruh keterlibatan positif ketika dirasakan adanya kesesuaian nilai antara individu dan organisasi [4]. Namun kajian tersebut memiliki objek penelitian dengan ruang lingkup karyawan rentang usia umum, sehingga penulis berupaya mengadaptasi penelitian sejenis dengan perbedaan sudut pandang terkhusus pada karyawan *millennial*. Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini akan menguji peran *Person-Organization* (P-O) *Fit* terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan *Millennial*

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Karyawan Millennial

*Millennial* atau yang sebelumnya dikenal dengan sebutan *Gen-Y* merupakan kumpulan penduduk yang lahir sesudah angkatan *Baby Boomers* dan *Gen-X* [1]. Berdasarkan golongan umur, populasi *Millennial* dengan usia 20 – 35 tahun mencapai 24% atau menyentuh angka 63,4 juta dari penduduk dengan rentang usia produktif 14 sampai dengan 64 tahun [1]. Terdapat tiga karakter atau personalitas pada generasi *Millennial*, di antaranya terhubung (*connected*), percaya diri (*confident*), dan kreatif (*creative*). Hasil riset mengemukakan bahwa *Millennial* lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kebebasan dalam berinovasi, bekerja dengan waktu yang lebih fleksibel, pekerjaan yang menuntut peranan sebuah tim, namun tidak untuk pekerjaan yang diawasi oleh atasannya [1]. Temuan survei lain menunjukkan bahwa tiga dari sepuluh *Millennial* memiliki rencana untuk bertahan di satu perusahaan dalam rentang waktu dua hingga tiga tahun saja. Hanya satu dari sepuluh karyawan *Millennial* mengemukakan pendapatnya untuk bertahan pada suatu pekerjaan lebih dari sepuluh tahun [1]. Setelah memiliki pekerjaan, adanya peluang bagi *Millennial* untuk beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, umumnya berakar pada tiga hal yaitu: 1) kesempatan mengembangkan diri; 2) nominal pendapatan dan; 3) ekosistem kerja [1].

### 2.2 *Person-Organization* (P-O) *Fit* dan Komitmen Organisasi

*Person-organization* (P-O) *fit* diartikan dengan kondisi yang selaras antara nilai organisasi dan nilai individu [3]. Konsep P-O *fit* digagas b untuk menyelaraskan nilai individu dan organisasi [3]. Korelasi P-O *fit* dengan komitmen organisasi dianggap menghasilkan suatu hubungan yang positif [3]. Keselarasan antar individu yang meningkat akan

berbanding lurus dengan meningkatnya kecenderungan individu untuk bertahan pada organisasi [3]. Berlandaskan pada uraian dan gagasan pada penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan kali ini berupa:

**H<sub>1</sub>:** Terdapat pengaruh yang signifikan antara *person organization* (P-O) *fit* terhadap komitmen organisasi pada karyawan *millennial*.

### 2.3 *Person-Organization* (P-O) *Fit* dan Keterlibatan Karyawan

Konstuk *Person-Organization* (P-O) *Fit* telah banyak digunakan dalam konteks berbagai penelitian organisasi, seperti kepuasan kerja dan perilaku kelompok [4]. *Person-Organization* (P-O) *Fit* diketahui dapat menanamkan rasa memiliki dalam kelompok di antara karyawan juga meningkatkan rasa aman bagi psikologis mereka [4]. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan, hipotesis kedua yang diajukan berupa:

**H<sub>2</sub>:** Terdapat pengaruh yang signifikan antara *person organization* (P-O) *fit* terhadap komitmen organisasi pada karyawan *millennial*.

### 2.4 Keterlibatan Karyawan dan Komitmen Organisasi

May *et al.*, (2004) mengatakan bahwa keterlibatan karyawan terdiri dari komponen kognitif, emosional dan perilaku [4]. Karyawan yang menganggap diri mereka terlibat dalam organisasi, akan banyak menambahkan *personal meaning* mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan kata lain, identifikasi individu dan penghargaan untuk organisasinya merupakan wujud dari komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk upaya seorang karyawan dalam mengerahkan energi serta adanya perasaan bangga berada bersama organisasi. Merujuk hal-hal yang telah dikemukakan, hipotesis ketiga yang digagas berupa:

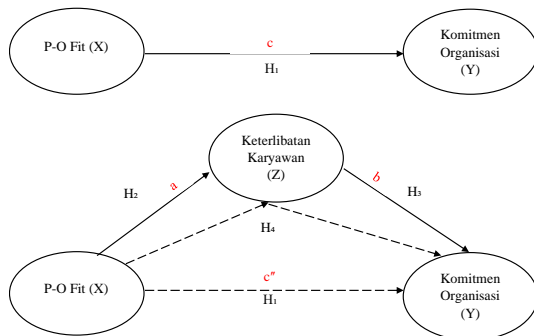
**H<sub>3</sub>:** Terdapat pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan dengan komitmen organisasi pada karyawan *millennial*.

### 2.5 Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan terhadap *Person – Organization* (P-O) *Fit* dan Komitmen Organisasi

Biswas & Bhatnagar [4] mengungkapkan peran mediasi keterlibatan karyawan antara *person organization* (P-O) *fit* dan komitmen organisasi pada sejumlah karyawan di India. Temuan Biswas & Bhatnagar [4] menunjukkan bahwa *person organization* (P-O) *fit* dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Individu yang memenuhi

kewajibannya terhadap organisasi akan lebih terlibat dan cenderung tinggal lebih lama [5]. Selain itu, karyawan yang terlibat memiliki kecenderungan untuk menetap pada organisasi [6]. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan sebagai perwakilan dari seluruh model penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H4:** Keterlibatan karyawan memiliki peran dalam memediasi hubungan antara *person – organization* (P-O) fit dan komitmen organisasi pada karyawan



millennial.

Gambar 1. Model Penelitian

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Sampel dan Prosedur

Pemilihan *sampling* jenuh atau sering juga disebut sensus diterapkan pada 105 karyawan *millennial* organik pada satu di antara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia dengan lini bisnis operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik serta penyediaan listrik nasional yang berlokasi di Jawa Barat. Penggunaan data primer dipilih sebagai jenis data yang diterapkan. Instrumen pengumpulan data dilakukan melalui survey dengan melakukannya secara *self-administered* (diisi oleh responden) dalam bentuk pengisian kuesioner. Skala pengukuran dalam item pertanyaan kuesioner menggunakan Skala *Likert* yang terbagi atas parameter positif dengan urutan poin lima sampai dengan satu serta parameter negative dengan urutan poin satu sampai dengan lima untuk setiap jawaban. Analisis data diukur menggunakan perangkat SmartPLS 3.0 diawali pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis. Sedangkan untuk melakukan uji mediasi, *variance accounted for* (VAF) serta *bootstrapping* digunakan untuk mengetahui perolehan pengaruh secara langsung dan tidak langsung. Untuk menghitung VAF dapat menggunakan formula [7] sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung (indirect effect)}}{\text{Pengaruh total (total effect)}}$$

Jika nilai VAF diatas 80% maka menunjukkan peran variabel Z sebagai pemediasi penuh (*full mediation*). Variabel Z dikategorikan sebagai pemediasi parsial apabila nilai VAF berkisar antara 20% sampai dengan 80%, namun jika VAF kurang dari 20% dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi.

#### 3.2 Instrumen Pengukuran

**P-O Fit.** Konsep P-O fit dievaluasi menggunakan pendekatan lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh Cable dan Judge [8]. Salah satu sampel item yang digunakan di antaranya, “Nilai (*values*) yang saya miliki cocok dengan organisasi ini”.

**Keterlibatan Karyawan.** Konsep keterlibatan karyawan dievaluasi menggunakan pendekatan lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh Saks [9]. Pengukuran ini mempertimbangkan dua faktor keterlibatan karyawan yaitu, keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi. Item-item yang digunakan dalam penelitian ini di antaranya, “Saya sangat terlibat dalam pekerjaan ini” serta “Saya sangat terlibat dalam organisasi ini”.

**Komitmen Organisasi.** Konsep komitmen organisasi dievaluasi menggunakan pendekatan tiga item pertanyaan yang dikembangkan oleh Rhoades, Eisenberger & Armelli [10]. Salah satu sampel item yang digunakan di antaranya, “Saya memiliki perasaan yang kuat terhadap organisasi saya”.

**Variabel Kontrol.** Sesuai dengan penelitian sebelumnya [4], usia, masa kerja dan tingkat pendidikan responden diperlakukan sebagai variabel kontrol untuk semua statistik analisis.

### 4. HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Karakteristik Responden

Berikut informasi mengenai karakteristik data responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama waktu bekerja.

Tabel 1. Karakteristik responden

Karakteristik	Jumlah Responden (orang)	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
1. Laki-laki	96	91%
2. Perempuan	9	9%
<b>Usia</b>		
1. 20 - 25 tahun	26	25%
2. 26 - 30 tahun	54	51%
3. 31 - 35 tahun	25	24%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
1. SMA	14	13%
2. D3	38	36%
3. S1	51	49%

4. S2	2	2%
<b>Masa Kerja</b>		
1. < 5 tahun	46	44%
2. ≥ 5 tahun	59	56%

## 4.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

### 4.2.1 Uji Validitas

Aturan praktis yang diterapkan untuk uji validitas adalah *outer loading* > 0.7. Pengolahan kuesioner tersebut menghasilkan *loading factor* sebagai berikut:

Tabel 2. Loading factor uji validitas

No	Item Pernyataan	Nilai Loading Factor	Status
1	PO1	0.798	Valid
2	PO2	0.853	Valid
3	PO3	0.838	Valid
4	PO4	0.809	Valid
5	PO5	0.793	Valid
6	WE5	0.728	Valid
7	WE6	0.796	Valid
8	WE9	0.801	Valid
9	WE10	0.721	Valid
10	WE11	0.756	Valid
11	OC1	0.832	Valid
12	OC2	0.799	Valid
13	OC3	0.704	Valid

Selain *loading factor*, instrumen yang digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen adalah *average variance extracted* (AVE). Aturan praktis yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5. Nilai AVE yang dihasilkan pada penelitian ini di antaranya:

Tabel 3. Nilai average variance extracted (AVE)

No	Variabel	Nilai AVE	Status
1	Person - Organization (P-O) Fit	0.670	Valid
2	Keterlibatan Karyawan	0.628	Valid
3	Komitmen Organisasi	0.663	Valid

### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Aturan praktis nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* dalam uji reliabilitas harus > 0.7 meskipun nilai 0.6 dapat ditoleransi. Tabel berikut mengenai nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*:

Tabel 4. Nilai cronbach's alpha dan composite reliability

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Status
1	Person - Organization (P-O) Fit	0.877	0.910	Reliabel
2	Keterlibatan Karyawan	0.852	0.894	Reliabel
3	Komitmen Organisasi	0.742	0.854	Reliabel

## 4.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural diuji melalui pendekatan R<sup>2</sup>. Nilai R<sup>2</sup> berperan untuk menguji tingkat variasi perubahan variabel bebas pada variabel terikat. Nilai R<sup>2</sup> yang semakin besar berpengaruh terhadap kualitas prediksi model penelitian yang diutarakan. Tabel berikut mengenai nilai R<sup>2</sup>:

Tabel 5. Nilai R<sup>2</sup>

No	Variabel	R <sup>2</sup>
1	Keterlibatan Karyawan	0.309
2	Komitmen Organisasi	0.450

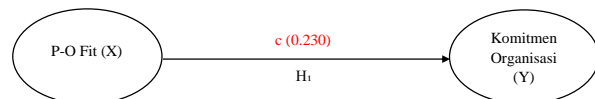
## 4.4 Pengujian Hipotesis

Hubungan antar variabel dapat diketahui pada hasil estimasi *path coefficient* (koefisien jalur) dan tingkat signifikansi (ditunjukkan melalui *p-values* dan *t-values*). *Rule of thumb* (aturan praktis) untuk *p-values* adalah jika *p-values* ≤ 0.05 maka H<sub>0</sub> mengalami penilakan, H<sub>A</sub> diterima atau dengan kata lain diperoleh dampak yang signifikan. Sebaliknya jika *p-values* > 0.05 maka H<sub>0</sub> diterima, H<sub>A</sub> mengalami penolakan atau tidak ada pengaruh yang signifikan. Adapun *rule of thumb* (aturan praktis) untuk *t-values*, nilai sig harus melebihi kriteria *cut-off*: 1.96. Dalam kata lain, apabila nilai signifikansi berada pada kisaran > 1.96 maka hubungan yang ada bersifat positif dan signifikan. Hasil dari estimasi *path-coefficient* dan tingkat signifikansi untuk menguji pengaruh antar peubah tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 6. Hasil estimasi path coefficient, p-values dan t-values

No	Hipotesis	path coefficient	p-values	t-values	Keterangan
1	P-O Fit → OC	0.230	0.026	2.225	Signifikan
2	P-O Fit → WE	0.556	0.000	7.658	Signifikan
3	WE → OC	0.515	0.000	4.635	Signifikan

Kemudian untuk pengujian hipotesis mediasi diawali dengan melakukan estimasi *direct effect* variabel bebas dan variabel terikat, dalam penelitian ini dilakukan estimasi *direct effect* (pengaruh langsung) antara variabel *person - organization* (P-O) fit dan



komitmen organisasi.

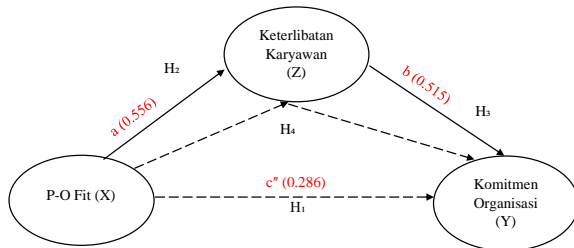
Gambar 2. Pengujian model direct effect

Hasil estimasi *direct effect* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 7. Hasil estimasi direct effect

No	Hipotesis	path coefficient	p-values	t-values	Keterangan
1	P-O Fit → OC	0.527	0.000	7.666	Signifikan

Langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan estimasi *indirect effect* secara simultan dengan menambah variabel mediasi di antara variabel bebas dan variabel terikat, hasilnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 3. Pengujian model indirect effect

Hasil estimasi *indirect effect* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 8. Hasil estimasi indirect effect

No	Hipotesis	path coefficient	p-values	t-values	Keterangan
1	P-O Fit → WE → OC	0.286	0.000	3.786	Signifikan

Hasil perhitungan uji efek mediasi menggunakan metode VAF tertera pada tabel 9:

Tabel 9. perhitungan metode VAF

Keterangan Pengaruh	Hasil Perhitungan
<b>Pengaruh tidak langsung</b> (P-O Fit → WE → OC)	0.286
<b>Pengaruh langsung</b> (P-O Fit → OC)	0.527
<b>Pengaruh total</b> (direct effect + indirect effect)	0.813
<b>VAF</b> VAF = (indirect effect / direct effect)	0.543 atau 54.3%

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4 dengan efek mediasi, maka diperoleh garis besar bahwa keterlibatan karyawan memediasi pengaruh *person – organization* (P-O) fit terhadap komitmen organisasi secara signifikan. Berdasarkan tabel 9 dapat dilihat bahwa hasil VAF yaitu 54.3%. Dengan diperolehnya nilai VAF yang berada pada rentang nilai antara 20% sampai dengan 80%, maka keterlibatan karyawan masuk dalam kategori pemediasi parsial.

## 5. DISKUSI

### 5.1 Pengaruh *Person – Organization* (P-O) Fit terhadap Komitmen Organisasi Karyawan *Millennial*

Hipotesis pertama pada penelitian ini memprediksi hubungan yang positif dan signifikan antara P-O Fit dan komitmen organisasi pada karyawan *millennial*. Adapun hasil analisis data yang telah diperoleh mendukung prediksi tersebut. Hal ini sejalan dengan gagasan Valentine, Godkin & Lucero [11] yang mengatakan bahwa P-O Fit dan komitmen organisasi dapat dipadukan menghasilkan suatu korelasi positif [3]. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh, dapat diindikasikan bahwa jika tingkat *person – organization* (P-O) fit bertambah maka tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan *millennial* akan bertambah pula. Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi yang semakin tinggi meningkatkan kondisi komitmen organisasi karyawan yang diwujudkan dengan suatu kecenderungan untuk bertahan [3].

Walaupun komitmen dan dedikasi karyawan *millennial* kerap kali dipertanyakan oleh rekan kerja generasi X atau *boomers* yang umumnya menduduki posisi kepemimpinan dalam organisasi, serta perbedaan nilai yang signifikan yang membuat karyawan *millennial* agak terpinggirkan oleh rekan kerja yang lebih senior sehingga kerap kali kesulitan untuk mendapatkan rasa hormat dan kredibilitas di tempat kerja, karyawan *millennial* cukup mampu dalam menyadari bagaimana rekan kerja memandang mereka sehingga karyawan *millennial* berupaya untuk menunjukkan nilai dan kemauan mereka untuk berkontribusi, serta menyesuaikan diri dengan norma dan harapan yang ada dalam organisasi Karyawan *millennial* mungkin tidak memberikan nilai lebih pada pekerjaan seperti yang dimiliki atasan atau senior mereka, tetapi mereka mampu mengakomodasi tuntutan pekerjaan dan bersikap lebih “*boomers*” ketika sudah berkomitmen pada proyek atau tujuan tertentu.

### 5.2 Pengaruh *Person – Organization* (P-O) Fit terhadap Keterlibatan Karyawan *Millennial*

Hipotesis kedua yang diajukan memprediksi kemampuan P-O Fit dalam menghasilkan korelasi yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini didukung oleh hasil analisis data yang diperoleh. Data statistik menyatakan bahwa variabel *person – organization* (P-O) fit memiliki kemampuan dalam mempengaruhi keterlibatan karyawan. Perolehan efek dalam penelitian ini sejalan dengan gagasan Biswas dan Bhatnagar [4] dengan pernyataan tingkat *person - organization* (P-O) fit yang tinggi berpengaruh sebagai anteseden yang kuat untuk mendorong tingkat kerlibatan

karyawan. Tersedianya aspek kepentingan karyawan oleh organisasi seperti pemberian kompensasi, penyesuaian kondisi lingkungan kerja dan fasilitas untuk mengembangkan diri sangat dibutuhkan oleh karyawan *millennial* dalam meningkatkan rasa keterlibatan kerja [3].

### 5.3 Pengaruh Keterlibatan Karyawan *Millennial* terhadap Komitmen Organisasi

Pada hipotesis ketiga diprediksi bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan *millennial*. Adapun perolehan hasil secara konsisten mengkonfirmasi hipotesis tersebut. Dengan demikian dapat diindikasikan bahwa jika tingkat keterlibatan karyawan bertambah maka kecenderungan karyawan *millennial* untuk bertahan akan meningkat pula. Hal ini telah sejalan dengan pendapat Biswas & Bhatnagar [4] terkait pengembangan komitmen yang lebih tinggi oleh karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka akan mencerminkan kepercayaan yang lebih besar dan hubungan loyal antara individu dan organisasi. Stereotip negatif yang digagas oleh Utomo *et al* [1] menyatakan bahwa 3 dari 10 karyawan *millennial* memiliki masa kerja yang bertahan hanya sekitar 2 – 3 tahun dipatahkan dengan kondisi karyawan *millennial* pada perusahaan tersebut justru didominasi oleh 56% karyawan *millennial* dengan masa kerja lebih dari 5 tahun.

### 5.4 Peran Keterlibatan Karyawan *Millennial* dalam Memediasi Hubungan antara Person – Organization (P-O) Fit dan Komitmen Organisasi

Merujuk pada konsep keterlibatan karyawan yang pada prosesnya telah diterapkan oleh perusahaan, penulis berupaya menggabungkan konsep tersebut dengan variabel lainnya sebagai upaya mencari kemungkinan adanya performa lain yang dapat dimaksimalkan dari variabel keterlibatan karyawan. Melalui penelitian ini diperoleh hubungan yang menjelaskan keterlibatan karyawan memediasi hubungan *person – organization (P-O) fit* dan komitmen organisasi secara parsial. Hasil temuan diperkuat oleh gagasan Biswas & Bhatnagar [4] yang juga menyatakan bahwa *person organization (P-O) fit* dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Biswas & Bhatnagar [4] berpendapat bahwa penerapan konsep *person-organization (P-O) fit* dalam suatu organisasi akan berpengaruh terhadap keterlibatan tenaga kerja dan secara dinamis akan mempengaruhi komitmen organisasi. Mendukung pernyataan tersebut, beberapa penelitian telah menemukan bahwa semakin besar keterlibatan karyawan, semakin besar kemungkinan karyawan

untuk bekerja keras dan memberikan kinerja pekerjaan yang luar biasa. Selain itu, karyawan yang terlibat akan lebih cenderung bertahan pada organisasi [6]. Pandangan lainnya, kontribusi karyawan yang mencakup komitmen, keahlian dan kemampuan menjadi hal substansial yang dibutuhkan organisasi. Sebuah survey global yang dilakukan oleh The International Association of Business Communicators and Deloitte Consulting mengemukakan betapa pentingnya bagi karyawan *millennial* untuk merasa terhubung dan terlibat dalam suatu organisasi. Hal ini didukung oleh gagasan yang menggambarkan bahwa generasi *millennial* merupakan generasi dengan pemeliharaan paling tinggi, namun berpotensi paling berkinerja tinggi dalam sejarah karena memiliki lebih banyak informasi, keterampilan teknologi yang lebih besar dan harapan terhadap diri sendiri yang lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya [12]. Lebih lanjut, Arora & Dhole [12] dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa organisasi yang dapat menemukan perpaduan yang tepat antara kebijakan, struktur dan pelatihan untuk karyawan *millennial* akan berhasil memanfaatkan potensi generasi sehingga dapat mempertahankan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

### 5.5 Implikasi Manajerial

Implikasi atas penemuan ini merekomendasikan beberapa strategi yang dapat diterapkan, di antaranya:

1. Mengadakan pemetaan *passion* pada karyawan *millennial* serta memberikan kesempatan luas dalam pengembangan diri dan merancang cara penyelesaian tugas yang lebih aktual, kreatif dan inovatif sesuai dengan kapabilitas karyawan agar terjalin keterlibatan yang lebih baik pada pekerjaan.
2. Mengadakan kompetisi berkenaan dengan pembaruan kinerja guna menstimulasi *job crafting* karyawan generasi *millennial*. Kompetisi inovasi kerja yang disertai pengakuan (*acknowledgment*) atas pencapaian kinerja dapat mewujudkan kebermaknaan pada pekerjaan serta berimplikasi pada aspek keterlibatan karyawan

## 6. LIMITASI DAN REKOMENDASI

Penelitian ini menggunakan analisis mediator *path model* dengan menggunakan data dari salah satu Unit Pembangkitan Perusahaan Milik Negara dan sampel 105 karyawan *millennial*. Studi penelitian di masa depan juga dapat memeriksa bagaimana keterlibatan karyawan memicu inovasi di tingkat perusahaan menggunakan analisis moderator guna memperoleh wawasan yang lebih luas. Desain penelitian *cross-level* dapat memberikan hasil yang lebih menarik dalam penelitian selanjutnya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Utomo, William P *et al.* *Indonesia Millennial Report*. IDN Research Institute, 2019
- [2] Dale Carnegie Indonesia: "Employee Engagement among Millennials". <http://www.dalecarnegie.co.id>, 2016
- [3] Mahardika, Guntur. Pengaruh *Person-Organization Fit* (Kecocokan Nilai-nilai Individu dengan Nilai-nilai Organisasi) terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro: Semarang, 2006
- [4] Biswas, S. & Bhatnagar, J. *Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction*. VIKALPA, Vol 38 No. 1, 2013
- [5] Memon, *et al.* Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 6. 205-209, 2014
- [6] Vance R. J. Employee Engagement and Commitment SHRM Foundation, USA, 2006
- [7] Hair, Joseph F. JR., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black, *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th Edition, *Prentice Hall, New Jersey*, 2010
- [8] Cable, D.M., & Judge, T.A. Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311, 1996
- [9] Saks, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619, 2006
- [10] Rhoades, L., & Eisenberger, R. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714, 2002
- [11] Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M. Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360, 2002
- [12] Arora, Nidhi & Dhole, Vijay. Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; a study conducted in Indian context. *Benchmarking: An International Journal*. 26. 10.1108/BIJ-05-2018-0132, 2019