



# GENERASI MILENIAL

Tantangan Membangun Komitmen Kerja/Bisnis  
dan Adversity Quotient (AQ)



Harries Madiistriyatno - Dudung Hadiwijaya

# **GENERASI MILENIAL**

**Tantangan Membangun Komitmen Kerja/Bisnis  
dan Adversity Quotient (AQ)**



**SAMPUL DALAM BUKU**  
(Menunggu Cover)

GENERASI MILENIAL

Tantangan Membangun Komitmen Kerja/Bisnis dan Adversity Quotient (AQ)

© Harries Madiistriyatno & Dudung Hadiwijaya, 2019

Penulis : Harries Madiistriyatno & Dudung Hadiwijaya

Penyunting : .....

Tata Letak : Indigo Media

Perancang Sampul : Dimas Ridho Wicaksono

Diterbitkan Oleh :

Indigo Media

Jl. Kalipasar No. 36 Sukasari

Sukasari, Tangerang 15118

Mobile : 0812.1000.7656

Website : [www.pustakaindigo.com](http://www.pustakaindigo.com)

Email : [pustakaindigo@gmail.com](mailto:pustakaindigo@gmail.com)

viii + 76 halaman; 15.5 x 23 cm

Cetakan I, Januari 2020

ISBN 978-602-XXXXX-X-X

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari penerbit.

# PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah menganugerahi kesehatan dan keselamatan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini. Apa yang diketengahkan dalam buku ini, sesungguhnya tidak terlepas dari “kepingan-kepingan *puzzle*” yang bersumber dari bahan catatan kuliah, makalah dan serangkaian diskusi terkait dengan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dan Generasi Y di era Industri 4.0.

Dalam kesempatan yang berbahagia ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada istri dan anak-anak penulis, yang senantiasa menemani penulis dalam suka-duka sehingga penulisan naskah buku ini dapat penulis selesaikan. Tak lupa juga kepada Dr. Dudung Hadiwijaya yang tak pernah bosan untuk menjadi teman diskusi penulis selama penyusunan naskah buku ini.

Akhir kata, tidak ada gading yang tak retak, dan karenanya tidak ada karya yang sempurna. Terlebih, kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT semata, sang pemilik ilmu yang sesungguhnya. Harapan penulis, semoga

buku ini bisa memberi manfaat yang sebesar-besarnya bagi para pembaca sekalian.

Tidak lupa, penulis juga senantiasa menantikan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan buku ini di masa mendatang.

*Selamat membaca!*

**Jakarta, Desember 2019**  
**Harries Madiistriyatno**

# DAFTAR ISI

<b>PRAKATA .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>Bab I</b>	
Pendahuluan .....	1
<b>Bab II</b>	
Generasi Y dan Dunia Kerja .....	7
<b>Bab III</b>	
Memahami Generasi Y .....	17
<b>Bab IV</b>	
Kepuasan Kerja bagi Generasi Y .....	27
<b>Bab V</b>	
Membangun Komitmen Organisasi .....	43



Bab VI	
Adversity Quotient (AQ) .....	51
Bab VII	
Penutup .....	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63
INDEKS .....	71
TENTANG PENULIS .....	75

# Bab I

## Pendahuluan

Pada saat ini, hampir semua perusahaan dan organisasi memerlukan manajemen yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk bisa terus tumbuh dan berkembang, perusahaan dan organisasi memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan layanan kepada publik atau masyarakat. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya tergantung pada bagaimana individu di dalam organisasi tersebut menjalankan tugasnya. Dalam hal ini, kinerja individu yang tinggi akan sangat memengaruhi kinerja tim atau kelompok yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada sisi lain, kinerja yang baik menuntut “perilaku sesuai” karyawan yang diharapkan organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi pada saat ini tak hanya sekadar perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Artinya, organisasi akan berhasil apabila sumberdaya manusia yang dimilikinya dapat mengerjakan tugas pokok sekaligus bersedia melakukan pekerjaan ekstra yang lainnya, misalnya kerja sama, tolong menolong,

memberikan solusi, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan extra, dan mampu menggunakan waktu secara efektif. Perilaku *extra role* ini disebut juga sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

OCB itu sendiri adalah perilaku spesifik di mana deskripsi pekerjaan sama sekali tidak diperlukan dan lebih menitikberatkan pada pilihan pribadi setiap karyawan untuk mau atau tidak melakukannya (Organ, Philip, MacKenzie, & MacKenzie, 2006). Dalam pemahaman yang lainnya, OCB merupakan sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi yang sifatnya konstruktif dan dihargai oleh instansi atau lembaga, akan tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan produktivitas kerja individu (Newstrom, 2011). OCB juga dapat dimaknai sebagai tindakan ketika seseorang tak memenangkan kendali atas hati anda dalam memberikan pertolongan atau bantuan serta melakukan pekerjaan melebihi persyaratan formal (Greenberg & Baron, 2007). OCB juga merupakan perilaku dimana anggota organisasi bersedia menjalankan tugas dan fungsinya melebihi apa yang sudah dideskripsikan dalam pekerjaannya atau kesadarannya sendiri (Robbins & Judge, 2013).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, OCB lebih merupakan sikap karyawan dalam memberikan kontribusi positif bagi perusahaannya, dengan memberikan nilai lebih dari apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Lebih lanjut, OCB mengacu kepada perilaku seorang individu yang memberikan dampak positif untuk organisasinya (Moorhead & Griffin, 2013). Dalam hal ini, Organ (Luthans, 2006) menyebutkan bahwa OCB sebagai individu yang bebas secara tidak langsung diakui sebagai suatu pemberian penghargaan dan promosi organisasi.

Pada implementasinya, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerjanya dan *reward* dari perolehan kinerja tugas dengan

melibatkan beberapa perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan serta menaati prosedur-prosedur di tempat kerja. Karyawan yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai karyawan yang baik (*good citizen*).

Berbagai jenis hambatan pasti akan ditemui setiap individu di dalam organisasi untuk dapat berperilaku menjadi “anggota baik” sehingga kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh perusahaan dan masyarakat. Karyawan yang mampu menghasilkan OCB bisa memberikan kontribusi besar dalam hal mewujudkan visi dan misi organisasi. Oleh sebab itu, OCB merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk dapat melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Sementara itu, OCB dipengaruhi oleh faktor utama (Siders, George, & Dharwadkar, 2017). *Pertama*, faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (*internal*), seperti moral, rasa puas, sikap positif, dan lain-lain. *Kedua*, faktor yang berasal dari luar diri karyawan (*eksternal*), seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan.

OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya ialah adanya kepuasan kerja karyawan (Robbins & Judge, 2013). Ketika karyawan telah memperoleh kepuasan terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, atau bahkan ia melakukan beberapa pekerjaan yang mungkin di luar tugasnya sendiri. Dalam hal ini, kepuasan adalah keadaan emosi senang (emosi positif) yang berasal dari penilaian atau pengalaman kerja individu (Luthans, 2006).

Kepuasan kerja juga mengacu pada sikap umum individual yang pada umumnya ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins & Coulter, 2005). Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja

merupakan sesuatu yang bersifat individual, di mana tingkat kepuasan individu akan “berbanding lurus” dengan sistem nilai yang dimilikinya (Rivai & Sagala, 2011).

Kepuasan kerja dan rendahnya tingkat kepuasan karyawan dapat menimbulkan hambatan dan ketidاكلancaran dalam proses bisnis yang dijalankan perusahaan. Sebaliknya, kepuasan karyawan dalam bekerja dapat menumbuhkan suatu dorongan motivasi dan semangat kerja dalam dirinya untuk menunjukkan prestasi lebih baik. Ketidاكلuasan karyawan akan menimbulkan hal-hal yang tak diinginkan dan merugikan perusahaan. Pada akhirnya, kinerja perusahaan akan turun secara perlahan.

Karena itu, organisasi harus mampu meningkatkan kepuasan kerja segenap karyawannya untuk dapat meningkatkan OCB. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan maka karyawan akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. Selain itu, kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan senang bagi karyawan terhadap pekerjaan sehingga semangat bekerja akan tumbuh. Karena itu, semakin tinggi dan baik kepuasan kerja yang karyawan maka tingkat OCB juga akan makin meningkat.

Salah satu variabel lain yang memiliki kaitan erat dengan OCB adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional diartikan sebagai *the collection of feeling and beliefs that people have about their organization a whole* (George & Jones, 2011). Jadi, karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan melakukan tugas yang tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi ia juga melakukan pekerjaan lainnya; contohnya, ketika ada karyawan yang tidak dapat mengerjakan suatu pekerjaan, karyawan yang berkomitmen ini cenderung akan membantu

rekannya demi tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi tanpa membanding-bandingkan kemampuannya dengan karyawan lain.

Fenomena yang berkembang dalam suatu perusahaan atau organisasi adalah para profesional cenderung lebih berkomitmen terhadap prosesi daripada perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang berkomitmen terhadap profesi tidak selalu merujuk pada organisasi, sehingga karyawan seperti ini selalu pindah kerja ke tempat lain. Fenomena ini salah satunya disebabkan adanya kesenjangan antara karyawan di sebuah perusahaan dengan karyawan di perusahaan lainnya sekalipun sudah memiliki *job description* yang sama. Beberapa orang yang terpengaruh pada akhirnya mengambil keputusan untuk pindah kerja ke perusahaan lain meskipun tidak sedikit juga yang tetap memutuskan untuk tidak pindah kerja.

Komitmen organisasi menjadi salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan OCB. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang menjadi kewajibannya, namun dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai suatu usaha-usaha ekstra (*extra effort*).

Dalam sebuah penelitian, disebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi faktor kecerdasan (Wijayanto & Kismono, 2004). Kecerdasan seseorang di dalam hal ini memainkan peranan yang penting dalam menentukan bagaimana perilaku dan sikapnya. Salah satu bentuk kecerdasan tersebut adalah *adversity intelligence*, yang pertama kali diperkenalkan oleh Paul G. Stoltz yang saat ini terus mengalami kemajuan dan perkembangan.

Bersama rekan-rekannya, Stoltz sudah membuktikan bahwa mereka yang memiliki *adversity intelligence* (AQ) lebih tinggi dapat menikmati serangkaian manfaat, termasuk juga kinerja, produktivitas, kreativitas,

kesehatan, ketekunan, daya tahan, serta semangat atau vitalitas yang lebih besar daripada rekan-rekan mereka dengan AQ lebih rendah (Stoltz, 2000). Jadi, AQ meramalkan siapa yang akan memiliki prestasi melebihi harapan kinerja mereka dan siapa yang akan gagal.

Keinginan untuk mencapai standar keunggulan atau untuk mencapai kesuksesan penting dimiliki dalam situasi kompetitif. Motif berprestasi menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi berkaitan dengan seberapa besar orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Karyawan dengan motif berprestasi tinggi memiliki semangat, keinginan, dan energi yang besar dalam dirinya untuk bekerja seoptimal mungkin. Motif berprestasi yang tinggi pada karyawan akan menciptakan dampak positif bagi perusahaan dan meningkatkan daya saing karyawan.

Masyarakat yang berorientasi pada suatu prestasi memperlihatkan kinerja OCB sebagai kontribusi positif terhadap tempat kerja, membantu unit tersebut untuk bekerja lebih efisien. Secara mendasar, karyawan yang memiliki keinginan kuat untuk berprestasi dengan baik akan selalu memperlihatkan OCB setiap waktu sesuai dengan kapasitas dan standar kemampuan yang dimilikinya. Pada sisi lainnya karyawan yang memiliki orientasi pada pencapaian prestasi akan dilihat sebagai orang yang inovatif dan kreatif serta sadar betul mengenai apa saja yang harus dikerjakannya.

## Bab II

# Generasi Y dan Dunia Kerja

Dalam dunia kerja saat ini, organisasi dihadapkan dengan dua generasi yang berbeda: Generasi X dan Generasi Y. Di Indonesia sendiri terdapat lebih dari 80 juta Generasi Y pada 2010 dan akan meningkat menjadi 90 juta pada akhir 2030; berarti 1/3 masyarakat Indonesia merupakan Generasi Y. Pada 2015, lebih dari 35% penduduk Indonesia adalah penduduk muda berusia 15-34 tahun. Secara teoretis, sebuah generasi terbentuk sebagai kelompok yang memiliki kesamaan tahun kelahiran, umur, lokasi, dan *life events* yang signifikan pada tahap kritis perkembangannya. Jadi, sebuah generasi menjadi berbeda dengan generasi lainnya karena terdapat faktor perubahan yang membawanya.

Selain itu, potensi proporsi Generasi Y juga akan semakin meningkat pada masa mendatang (Kratz, 2013). Pada 2014, Generasi Y mempunyai proporsi 36% di dunia kerja. Selanjutnya ada kemungkinan bahwa pada 2020 sebesar 46 % Generasi Y mendominasi dunia kerja. Data tersebut memperlihatkan porsi Generasi Y di dunia kerja. Namun, jika dilihat hanya dari komposisi antargenerasi di Kementerian Keuangan, pada 2013 dapat



dilihat bahwa Generasi *Baby Boomers* hanya sebesar 17%, Generasi X sebesar 38% dan Generasi Y sebesar 45%. Apabila diproyeksikan maka pada 2017 Generasi Y meningkat menjadi 73%, sementara Generasi X dan Generasi *Baby Boomers* menurun menjadi 25% dan 2% (Kemenpan, 2018).

Generasi Y adalah generasi yang peka terhadap perubahan informasi, gaya hidup dan *gadget*. Jumlah mereka kini mulai banyak di industri perbankan. Berdasarkan data statistik nasional, jumlah angkatan kerja di bulan Agustus tahun lalu mencapai lebih dari 121 juta dan sebanyak 66% sudah bekerja. Sementara itu, selama periode yang sama, ada sekitar 500 ribu yang bekerja di bank; apabila sebanyak 5% ialah pegawai rekrutan baru maka terdapat 25 ribu orang yang baru saja bekerja di bank.

Tabel 2.1. Ciri-ciri & Nilai Karakteristik Generasi X dan Generasi Y

No	Nama Generasi	Tahun Kelahiran	Ciri & Nilai Karakteristik
1	Generasi X	1965 - 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kebebasan dan tanggung jawab</li> <li>✓ Tidak suka mengatur hal-hal yang kecil</li> <li>✓ Ingin selalu lebih baik dari orang lain</li> <li>✓ Tidak takut akan perubahan kepemimpinan</li> <li>✓ Mudah untuk beradaptasi dengan perubahan gaya hidup</li> </ul>
2	Generasi Y	1980 - 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lahir dan tumbuh dengan perkembangan teknologi (laptop, ponsel, <i>smartphone</i>, dan <i>gadget</i> lainnya)</li> <li>✓ Lebih memilih untuk berkomunikasi melalui <i>e-mail</i> atau pesan teks</li> <li>✓ Lebih memilih <i>webinar</i> dan teknologi <i>online</i> untuk presentasi pelajaran berbasis tradisional</li> <li>✓ Memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pimpinan</li> <li>✓ Tidak takut bertanya</li> <li>✓ Menginginkan pekerjaan yang berat dengan belajar lebih baik</li> <li>✓ Harga diri yang tinggi, <i>sense of entitlement</i>, dan <i>self-centered</i></li> <li>✓ Generasi yang mempunyai harga diri tinggi, percaya diri dan generasi yang paling peduli terhadap pendidikan</li> </ul>

Sumber: Harber (2011)

Perbedaan generasi bisa menciptakan perbedaan persepsi mengenai kepuasan kerja; yang dimaksud dengan kepuasan kerja di sini ialah praktik komitmen organisasi, *adversity quotient*, dan motivasi berprestasi yang nantinya dapat berpengaruh terhadap OCB. Dalam konteks ini, pimpinan organisasi sebaiknya bisa mengetahui perbedaan persepsi tersebut untuk kemudian membedakan perlakuan antargenerasi agar karyawan mampu melakukan pekerjaan secara maksimal berdasarkan karakteristik generasi yang melekat padanya.

Akan tetapi, meskipun perusahaan selalu melakukan pengembangan sumberdaya manusia, masih banyak ditemui kendala dan masalah, seperti banyaknya karyawan dari Generasi Y yang *resign*, kinerja yang cenderung menurun, sebagian karyawan Generasi Y yang belum dapat sepenuhnya memahami dan menjalankan tugas mereka sesuai arahan dari atasannya. Hal-hal tersebut kemudian akan menyebabkan ketidakpuasan kerja pada karyawan dan berdampak terhadap OCB.

Untuk mempertahankan kualitas dan profesionalisme pelayanan, diperlukan strategi supaya tetap mampu bersaing dan memiliki organisasi atau perusahaan yang solid. Penerapan OCB diharapkan menjadi salah satu jawaban atas tantangan tersebut. Untuk bisa mencapainya, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat memberi pengkondisian atas keberlangsungan penerapan OCB di lingkungan karyawan. Penulis akan melihat sejauh mana ketercapaian OCB dalam lingkungan organisasi dan apa saja yang menjadi faktor-faktor berpengaruh pada OCB. Langkah awal akan dilaksanakan dengan melakukan survei awal baik itu melalui pengamatan, wawancara, ataupun jajak pendapat secara sederhana pada beberapa karyawan. Hasil survei awal yang dilakukan pada 30 karyawan terhadap elemen-elemen yang menjadi parameter OCB diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 2.2. Hasil Survei Awal Kondisi OCB di Beberapa Organisasi**

No	Elemen OCB	Skor	Standar
1	Antarkaryawan saling membantu pegawai yang memerlukan bantuan	105	105
2	Antarkaryawan bersedia membantu karyawan baru beradaptasi	85	105
3	Karyawan bersedia bekerja melebihi persyaratan minimum (kerja lembur)	87	105
4	Karyawan memakai jam kerja secara maksimal untuk bekerja	103	105
5	Antarkaryawan bersikap positif terhadap sesama anggota karyawan	110	105
6	Antarkaryawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja	95	105
7	Karyawan mengikuti perubahan dalam perusahaan	109	105

**Sumber:** Hasil Survei Awal (Diolah Penulis)

**Keterangan:** n = 30 karyawan, skala 1 s/d 5. Jadi, skor tertinggi ( $30 \times 5 = 150$ ) dan skor terendah ( $30 \times 1 = 30$ ), sehingga standar skor ( $(150/2 + 30 = 105)$ ) (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010)

Berdasarkan temuan di atas ada beberapa elemen yang menunjukkan hasil yang masih jauh berada di bawah standar antara lain: (1) kesediaan membantu karyawan baru beradaptasi (skor 85); (2) karyawan bersedia bekerja melebihi persyaratan minimum atau kerja lembur (skor 87); (3) karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja (skor 95). Temuan ini juga menunjukkan masih adanya permasalahan dalam penerapan OCB oleh karyawan. Hal ini tentunya akan memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan, sebagaimana misalnya dapat dilihat pada pengaruh langsung secara signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan BPR di Gianyar, Bali (Darsana, 2013).

Kondisi OCB yang ada di lingkungan organisasi tentu tidak serta merta ada atau terjadi jika tidak ada faktor-faktor lainnya yang turut memberikan dampak tersebut. Dalam penelitian sebelumnya, OCB dikaitkan dengan beberapa variabel, yaitu antara lain *job satisfaction*, komitmen organisasi, motivasi dan ditemukan bahwa motivasi mempunyai hubungan

pengaruh yang kuat terhadap *job satisfaction*, demikian juga kedua variabel tersebut mempunyai pengaruh hubungan yang positif terhadap faktor-faktor OCB, misalnya *altruism*, *civic virtue*, *sportsmanship*, dan *conscientiousness*.

Survei awal juga kemudian dilakukan guna melihat bagaimana kondisi kepuasan kerja karyawan, dengan rincian hasil elemen-elemen yang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.3. Hasil Survey AwalKepuasan Kerja karyawan**

No	Elemen Kepuasan Kerja	Skor	Standar
1	Adanya kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan	110	105
2	Kesesuaian gaji dengan pekerjaan	85	105
3	Kebijakan promosi sesuai dengan prestasi kerja	115	105
4	Kenyamanan karyawan dalam bekerja	105	105
5	Peran atasan dalam pengawasan yang berpusat pada karyawan	110	105
6	Sikap karyawan terhadap pekerjaan	87	105
7	Antarrekan kerja yang kooperatif	95	105

**Sumber:** Hasil Survei Awal (Diolah Penulis)

**Keterangan:** n = 30 karyawan, skala 1 s/d 5. Jadi, skor tertinggi ( $30 \times 5 = 150$ ) dan skor terendah ( $30 \times 1 = 30$ ), sehingga standar skor ( $(150/2 + 30 = 105)$ ) (Zikmund et al., 2010)

Berdasarkan temuan di atas, ada beberapa elemen dari kepuasan kerja karyawan yang menunjukkan hasil yang masih jauh berada di bawah standar, yaitu: (1) kesesuaian gaji dengan pekerjaan (skor 85); (2) sikap karyawan terhadap pekerjaan (skor 87); dan (3) antarrekan kerja yang bersikap kooperatif (skor 95). Artinya, di beberapa organisasi masih ada persoalan kepuasan kerja karyawan lantaran ditemukannya beberapa elemen yang menjadi indikator dari kepuasan kerja masih jauh di bawah standar. Hal ini dapat memengaruhi kondisi OCB, sebagaimana misalnya

saja dapat dilihat pada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap OCB (Intaraprasong, Dityen, Krugkrunit, & Subhadrabandhu, 2012; Kamel, El Amine, & Abdeljalil, 2015; Swaminathan & Jawahar, 2013)

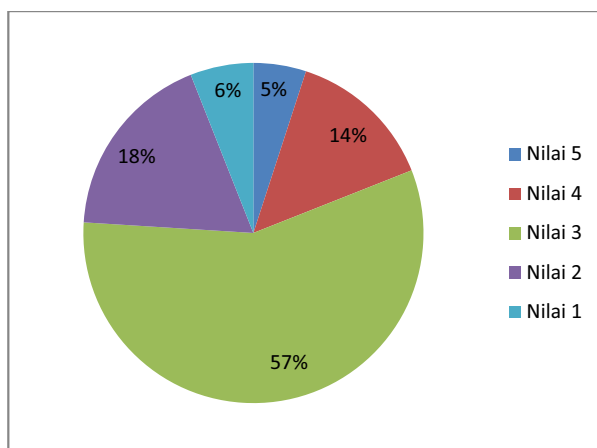
Sementara itu, berdasarkan wawancara pada beberapa organisasi dengan pemimpin, ditemukan adanya permasalahan menyangkut kinerja karyawan Generasi Y; penurunan kinerja diduga berkaitan erat dengan *organizational citizenship behavior*. Ditemukan bahwa karyawan Generasi Y mempunyai inisiatif rendah dan kurang memberikan kontribusi dalam menyelesaikan pekerjaan, dan cenderung lebih menginginkan karyawan lainnya mengerjakan tugas yang berada di luar kewajiban (*job description*) mereka.

Sasaran Kerja Individual (SKI) merupakan tolak ukur atau pengukuran yang digunakan untuk melihat kualitas kinerja karyawan dan tolak ukur untuk membedakan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran kerja yang terdiri dari lima tingkat sebagaimana berikut.

**Tabel 2.4. Standar Kerja Individu (SKI)**

Nilai	Hasil	Tolak Ukur
5	<i>Highly Effective</i>	Pencapaian target >120 %
4	<i>Effective</i>	Pencapaian target >100 % - 120 %
3	<i>Acceptable Good</i>	Pencapaian target 80 % - 100 %
2	<i>Need Improvement</i>	Pencapaian target 50 % - < 80 %
1	<i>Poor</i>	Pencapaian target < 50 %

Sumber: Data SKI di Beberapa Organisasi pada 2016 (Diolah Penulis)



Gambar 2.1. Diagram Nilai Hasil Penilaian Kerja Generasi Y Tahun 2016

Tabel 2.5. Hasil Evaluasi Kerja Karyawan Generasi Y

Nilai SKI	Jumlah Karyawan	%
5	30	5%
4	85	14%
3	351	57%
2	110	18%
1	41	6%
<b>Total</b>	<b>617</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data SKI di Perusahaan pada 2016 (Diolah Penulis)

Tabel tersebut di atas menggambarkan bahwa pencapaian hasil kerja karyawan sudah baik meskipun tidak istimewa, sebab pencapaian evaluasi hasil kerja selama 2016 paling banyak ada pada nilai 3 dan 2 (kategori biasa saja atau cenderung kurang); hal ini disebabkan karena adanya faktor kepemimpinan yang kurang baik. Jadi, karyawan hanya bekerja dengan penuh konsentrasi jika ada pimpinan/manajer, hasil pekerjaan kurang

mendapatkan perhatian dan penghargaan, ketahanan dan kemampuan dalam mengatasi kesulitan/tantangan masih kurang, komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab kurang, dan motivasi yang belum optimal.

Di sisi lain, dalam menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya, maka OCB akan ditentukan oleh sejauh mana karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi. Komitmen mencerminkan tingkat kesungguhan dari karyawan dalam menjalani tugas dan fungsinya. Sebab adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Sikorska-Simmons, 2005). Komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif. Jadi, untuk bisa memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan harus meningkatkan komitmennya (Gunz & Gunz, 1994)

Selain *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotional Quotient* (EQ) yang memegang peran dalam kesuksesan seseorang, ada satu faktor lainnya yang bisa memengaruhi kesuksesan seseorang yaitu *Adversity Quotient* (AQ) (Stoltz, 2000). AQ berperan dalam memberikan gambaran tentang ketahanan seseorang dalam menghadapi atau mengatasi kesulitan dalam hidupnya. Lebih jauh, Stoltz menemukan bahwa rasa ketidakberdayaan (AQ rendah) dapat mengurangi kinerja, produktivitas dan motivasi. AQ bisa mengukur kegigihan, tanggung jawab, harapan, optimisme dan stres pada seseorang. Selain itu AQ juga memungkinkan seseorang mengubah kesulitan menjadi peluang dalam hal pekerjaan dan karenanya menjadi salah satu komponen yang penting dalam kesuksesan seseorang.

Hasil penelitian awal terhadap 30 karyawan Generasi Y di beberapa organisasi yang dilakukan selama November 2017 memperlihatkan bahwa karyawan-karyawan tersebut mempunyai AQ yang rendah. Mereka tidak yakin mampu menghadapi kesulitan yang muncul dalam pekerjaan, tidak bisa menemukan berbagai solusi efektif dalam menyelesaikan pekerjaan,

dan kurang mampu bertahan ketika pekerjaan tak kunjung selesai karena adanya kesulitan yang ditemui. Walaupun mereka menganggap bahwa setiap tugas adalah tanggung jawab yang harus dikerjakan dan mereka berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan, beberapa rencana kerja yang sudah ditetapkan tidak bisa berjalan baik, menunjukkan kurangnya kegairahan dan tak ada keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal.

Kecenderungan rendahnya kemampuan karyawan untuk mengatasi kesulitan merupakan kesalahan yang bisa berubah menjadi kegagalan, sehingga besarnya rintangan dengan risiko gagal akan berdampak kepada kemampuan berprestasi seseorang. Dalam pekerjaannya, karyawan tidak luput dari berbagai hambatan/tantangan/kesulitan. Sebab itu, karyawan harus memiliki kemampuan mengubah hambatan/tantangan/kesulitan menjadi peluang. Dengan adanya kemampuan mengubah hambatan/tantangan/kesulitan menjadi peluang maka akan dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pekerjaannya.

Sementara itu, berdasarkan pada hasil pengamatan dan wawancara terhadap 30 karyawan Generasi Y pada beberapa organisasi, diperoleh penurunan motivasi karyawan dari Generasi Y yang ditunjukkan dengan kurangnya usaha mencari cara serta melakukan berbagai hal untuk bisa meningkatkan pekerjaannya. Mereka telah merasa cukup puas dengan yang dicapainya saat ini. Dalam dirinya hanya ada sedikit keinginan untuk meningkatkan apa yang telah dicapai. Mereka tidak berusaha terus untuk memperoleh apa yang diinginkan.



**Tabel 2.6. Data Pelatihan Karyawan Generasi Y**

Tahun	Total Training/ Pelatihan	Jumlah Generasi Y	%
2014	5.571	6.237	89 %
2015	5.112	5.887	87 %
2016	5.672	6.615	86 %

Sumber: Data Pelatihan Karyawan 2016 (Diolah Penulis)

Dalam kaitannya dengan pemanfaatan karyawan yang mempunyai keterampilan dan kualitas kerja, aspek pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia menjadi bagian yang penting dalam mengelola sumberdaya manusia secara keseluruhan. Pelatihan dan pengembangan dalam memanfaatkan sumberdaya manusia yang dimiliki bisa memberi *value added* terhadap perusahaan. Bagaimanapun juga, pengembangan sumberdaya manusia mempunyai dimensi luas yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas SDM pada organisasi. Peningkatan kualitas SDM menjadi salah satu kunci meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan di beberapa organisasi belum dapat meningkatkan kemampuan dan hasil kerja sehingga akan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang akhirnya dapat berpengaruh terhadap OCB. Hal ini terutama disebabkan pelatihan yang dilakukan tak sesuai dengan kebutuhan individu dan tidak seluruh karyawan mendapat pelatihan; rata-rata hanya 89% dari karyawan Generasi Y yang mengikuti pelatihan. Padahal, manusia dalam hidupnya dipengaruhi oleh budaya di mana dia berada, misalnya keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku sosial atau masyarakat yang selanjutnya menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat (Nimran, 1997).

## Bab III

# Memahami Generasi Y

Teori generasi (*theory of generations or sociology of generations*) pertama kali diutarakan oleh seorang sosiolog asal Hungaria bernama Karl Mannheim dalam sebuah esai berjudul *The Problem of Generations* pada 1923. Semenjak munculnya *Generation Theory* (Teori Generasi) hingga saat ini dikenal beberapa generasi dengan istilah *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z. Teori ini sering dipautkan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan. Generasi-generasi tersebut menjadi saksi-saksi perubahan zaman. Regenerasi yang terjadi secara alami membuat terjadinya pergantian pada aturan-aturan, sikap dan perilaku dari masing-masing generasi tersebut. Generasi Y adalah generasi yang mendominasi dunia kerja baik di Indonesia maupun di mancanegara pada saat ini. Generasi Y, dan sering disebut dengan *Millennial Generation*, adalah kelompok muda yang lahir antara tahun 1981-2000 (Bolton et al., 2013).

Istilah milenial pertama kali dicetuskan oleh William Strauss dan Neil dalam buku mereka *Millennials Rising: The Next Great Generation* (2000).

Mereka menciptakan istilah ini pada 1987, yaitu di saat anak-anak yang lahir pada 1982 masuk prasekolah. Saat itu media mulai menyebut mereka sebagai kelompok yang terhubung ke millennium baru ketika saat lulus SMA di tahun 2000. Pendapat lainnya menurut Elwood Carlson dalam bukunya *The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom* (2008), generasi milenial merupakan mereka yang lahir antara rentang tahun 1983 sampai 2001. Jika didasarkan pada *Generation Theory* yang dicetuskan Karl Mannheim pada 1923, generasi milenial adalah generasi yang lahir pada rasio tahun 1980 sampai 2000. Generasi milenial juga disebut sebagai generasi Y. Istilah ini mulai dikenal dan dipakai pada editorial sebuah koran besar di Amerika Serikat pada bulan Agustus 1993 (Putra, 2017).

Para peneliti juga menggunakan istilah yang berbeda-beda dalam menyebutkan generasi milenial. Ada yang menyebutkan generasi milenial sebagai *Digital Generation* yang lahir di antara tahun 1976-2000 (Tapscott, 1998). Ada yang menyebutkan dengan istilah *Nexters* yang lahir tahun 1980-1999, dan ada yang menyebutnya sebagai *Generasi Y* atau *Net Gen* (lahir antara 1981-1995) (Oblinger, Oblinger, & Lippincott, 2005). Kemudian, ada juga yang menyebut dengan istilah *Generasi Milenial* atau *Generasi Y* yang dikenal sampai sekarang meskipun rentang tahun kelahirannya masing-masing berbeda (Bencsik, Gabriella, & Tímea, 2016; Howe & Strauss, 2000; Lancaster & Stillman, 2001; Martin & Tulgan, 2002). Seiring dengan menurunnya *Generasi Baby Boomers*, mereka menambahkan *Generasi Z* yang mulai meramaikan angkatan kerja dalam kelompok generasi.

Dalam *Working with Generations X and Y In Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life* (Berkup, 2014), disebutkan bahwa *Generasi Y* (*Generasi Milenial*) adalah mereka yang

lahir antara tahun 1980 sampai 2001. Pendapat ini mirip dengan pendapat yang menyebutkan bahwa generasi milenial adalah populasi yang lahir antara tahun 1980 sampai 2000 (Stafford & Griffis, 2008). Sementara itu menurut *United States Census Bureau* (2015) Generasi Milenial adalah mereka yang lahir antara tahun 1982 sampai 2000.

Selain berbagai pendapat di atas, terdapat beberapa pendapat mengenai generasi milenial dari peneliti di dalam negeri. Pendapat pertama menyebutkan bahwa Generasi Milenial adalah mereka yang lahir antara tahun 1981 sampai dengan tahun 2000 (Ali & Purwandi, 2017). Namun demikian ada juga pendapat lainnya yang menggunakan tahun lahir mulai 1980-an sampai dengan tahun 2000-an untuk menentukan generasi milenial (Sindonews.com, 2015).

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa generasi milenial adalah mereka yang dilahirkan antara tahun 1980 sampai dengan 2000 dan untuk selanjutnya, konsep generasi milenial Indonesia adalah penduduk Indonesia yang lahir antara tahun 1980-2000.

Sementara itu, terbentuknya Generasi Y juga tidak terlepas dari peran generasi-generasi sebelumnya. Generasi Y sendiri terbentuk dari perkembangan dan kemajuan ilmu teknologi dan informasi. Peneliti terdahulu mengatakan bahwa adanya kesamaan potret umum Generasi Y di Indonesia terdapat kemiripan dengan hasil gambaran demografi di AS dan Eropa (Luntungan, Hubeis, Sunarti, & Maulana, 2014). Asumsi tersebut didasarkan atas kajian terhadap 182 jurnal bisnis dan psikologi dari tahun 1980-2002 mengenai aplikasi teori Hofstede (Kirkman, Lowe, & Gibson, 2006). Kesimpulannya, sudah berlangsung penggabungan budaya dan idealisme pada generasi yang lebih muda karena ada dampak globalisasi (pengaruh dari teknologi, televisi, dan internet). Hal ini selanjutnya

menjadikan arus informasi keluar dan masuk secara cepat di seluruh dunia serta memberikan pengaruh besar pada sifat, sikap dan karakteristik yang terbentuk pada Generasi Y (Luntungan et al., 2014).

Fase terpenting yang berlangsung saat Generasi Y tumbuh adalah perkembangan teknologi yang mulai memasuki kehidupan sehari-hari. Karena itu, karakteristik yang terbentuk pada Generasi Y ialah kecanduan internet sehingga kurang bisa bersosialisasi secara langsung, tidak mempunyai cukup waktu untuk olahraga, percaya diri, punya harga diri yang tinggi, lebih terbuka dan toleran terhadap perubahan (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014).

Ciri yang paling menonjol dari Generasi Y adalah harga diri yang tinggi, *sense of entitlement* serta *self-centered* (Laird & Harvey, 2015). *Sense of entitlement* adalah kecenderungan seseorang untuk menilai dan merasa bahwa mereka berhak menerima pujian atau penghargaan lebih tanpa memperhatikan kinerja yang sesungguhnya. Oleh karena itu, Generasi Y dideskripsikan juga sebagai generasi yang mempunyai harga diri tinggi, percaya diri dan generasi yang paling peduli terhadap pendidikan (Kilber et al., 2014). Generasi ini dideskripsikan sebagai generasi yang percaya diri, mandiri dan berorientasi pada tujuan (Meier, Austin, & Crocker, 2010).

Generasi Y percaya bahwa pendidikan adalah sebuah kunci menuju kesuksesan (Kilber et al., 2014). Namun, ketika mereka berfokus pada peningkatan nilai akademik, mereka melupakan pentingnya keterampilan serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan baru. Selain itu, masalah kecanduan internet juga telah menyebabkan hilangnya sebuah kemampuan bersosialisasi, terlalu dimanjakan orang tua, tidak mempunyai etika kerja, dan narsis (Tapscott, 1998).

## Sembilan Perilaku Milenial Indonesia

### 1. Kecanduan Internet

- a. Penetrasi pengguna internet di Indonesia didominasi generasi milenial.
- b. Konsumsi internet generasi milenial rata-rata di atas 7 jam sehari.

### 2. Mudah Berpaling ke Lain Hati

Tingkat loyalitas milenial pada merk/perusahaan/institusi lebih rendah dibandingkan generasi yang lebih tua; mereka dengan mudah pindah ke merek lain.

### 3. Kerja Cerdas, Kerja Cepat

Milenial bukan generasi pemalas; mereka cukup pintar beradaptasi dan bekerja lebih efektif dibandingkan generasi sebelumnya.

### 4. Dompot Tipis

Generasi milenial bukan berarti tidak punya uang tetapi mereka lebih suka dan lebih sering bertransaksi secara nontunai. Sebanyak 59% dari generasi milenial, terutama kelas menengah ke atas, lebih menyukai transaksi secara tunai. Kartu debit menjadi alat pembayaran nontunai yang paling disukai (50%), disusul uang elektronik (33%) dan kartu kredit (17%).

### 5. Bisa Apa Saja

Generasi milenial terbiasa mengerjakan sesuatu secara *multitasking*; mereka mampu melakukan 2-3 aktivitas secara bersamaan.

## 6. Liburan Kapan Saja dan Di Mana Saja

*Travelling* adalah menjadi kebutuhan primer untuk menunjukkan jati diri. Satu dari tiga generasi milenial Indonesia melakukan liburan minimal 1 kali dalam setahun.

## 7. Tidak Peduli dengan Politik

Generasi milenial menganggap politik sebagai milik generasi yang lebih tua.

## 8. Suka Berbagi

Generasi milenial memiliki kemurahan hati untuk berbagi dalam aktivitas sosial dan *sharing* baik konten *offline* maupun *online*.

## 9. Tidak Harus Memiliki

Akses lebih penting daripada kepemilikan; bagi generasi milenial selama masih bisa menyewa, memiliki barang bukanlah keharusan.

# Meneropong Generasi Y dalam Teori

## 1. Teori Atribusi

Teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menemukan penyebab dan motif menyangkut perilaku seseorang. Teori atribusi mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal (misalnya sifat, karakter) atau dari eksternal (misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu) (Luthans, 2012).

Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman atas reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami. Atribusi internal atau eksternal telah dinyatakan dapat memengaruhi terhadap evaluasi kinerja individu, misalnya saja dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya, atau bagaimana cara memengaruhi sikap dan kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Orang akan berbeda perlakuannya jika mereka lebih merasakan atribut internalnya daripada atribut eksternalnya. Secara umum karakteristik personal karyawan Generasi Y adalah salah satu penentu OCB, karena karakteristik personal merupakan faktor internal yang mendorong seseorang berperilaku.

## **2. Teori Pertukaran Sosial**

Teori pertukaran sosial mengemukakan bahwa ketika karyawan diperlakukan dengan baik oleh perusahaan ataupun organisasi maka karyawan cenderung akan memberikan tindakan balas budi dengan bersikap dan berperilaku positif (Blau, 1964). Artinya, setiap individu selalu akan berusaha untuk membalas budi pada siapa pun yang telah memberikannya keuntungan. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya (Konovsky & Pugh, 1994). Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi serta perilaku seperti *organizational citizenship behavior*.

Melihat dari sudut pandang teori di atas ada kaitan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta OCB. Perusahaan yang kepuasan kerja para karyawannya tinggi, akan memiliki karyawan yang berkomitmen kuat pada perusahaan sekaligus akan melaksanakan tugasnya semaksimal mungkin bahkan melakukan beberapa hal di luar kewajibannya. Ketika



seseorang memperoleh kepuasan kerja dan mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi, karyawan akan memberikan pelayanan yang baik dan mampu menyelesaikan tugasnya secara maksimal.

### 3. Teori Kepribadian

Kepribadian adalah sebuah pola atau model yang relatif menetap pada suatu institusi yang berulang. Kepribadian merupakan konstruk yang hanya dapat diamati dalam konteks tingkah laku interpersonal. Interaksi sosial adalah ciri khas manusia dalam membentuk kepribadian. Teori kepribadian menyatakan perilaku bisa diprediksikan dengan memahami tiga (3) komponen utama kepribadian: *basic tendencies*, adaptasi karakteristik, dan *self-concept*. Selain ketiga komponen itu, terdapat juga komponen pendukungnya: dasar-dasar biologis, *objective biography*, dan pengaruh eksternal. Teori ini menunjukkan bahwa perilaku dapat ditentukan oleh kepribadian seseorang (Feist & Feist, 2010).

#### a. *Basic Tendencies*

*Basic tendencies* ialah bahan baku kepribadian. *Basic tendencies* bisa diperoleh karena diwariskan atau dari suatu pengalaman yang dapat menentukan potensi individu. *Basic tendencies* atau kecenderungan-kecenderungan dasar tak hanya mencakup tingkah laku, tetapi juga mencakup kesehatan fisik, penampilan, jenis kelamin, orientasi seksual, inteligensi, dan bakat seni.

#### b. Adaptasi Karakteristik

Adaptasi karakteristik adalah struktur kepribadian yang disebabkan oleh adaptasi seseorang atas lingkungannya, meliputi peran-peran seseorang dalam lingkup kehidupan sosial, minat, keahlian, aktivitas, kebiasaan, dan kepercayaan. Perbedaan dasar antara *basic tendencies*

dan adaptasi karakteristik terletak pada fleksibilitasnya. *Basic tendencies* cenderung bersifat stabil, sementara adaptasi karakteristik bisa dipengaruhi berbagai faktor eksternal, seperti kebiasaan maupun hubungan yang dihasilkan dari interaksi individu dengan lingkungan.

c. *Self Concept*

*Self concept* merupakan pengetahuan, pengamatan, kepercayaan dan evaluasi pada diri sendiri dengan melihat berbagai peristiwa pada masa lalu atau sejarah kehidupan hingga memperoleh identitas yang memberi arahan untuk tujuan hidup.

Sebagai organisasi yang dinamis pada sistem psikologis individu yang menentukan caranya untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan, kepribadian mempunyai beberapa karakteristik, misalnya agresif, malu, pasrah, malas, ambisius, setia, jujur, dan lain-lain (Robbins & Judge, 2013). Semakin konsisten karakteristik kepribadian yang muncul merespon lingkungan, hal itu menunjukkan faktor pembawaan yang penting dalam membentuk kepribadian seseorang.



## **Bab IV**

# **Kepuasan Kerja Generasi Y**

Kepuasan kerja adalah suatu rasa mengenai prestasi dan keberhasilan pekerja dalam pekerjaannya; hal ini umumnya dirasakan terkait langsung dengan hasil kerja dan juga untuk kesejahteraan pribadi. Kepuasan kerja menyiratkan pekerjaan dengan menikmatinya, melakukannya dengan baik dan juga dihargai atas usaha seseorang. Kepuasan kerja selanjutnya menyiratkan antusiasme dan kebahagiaan seseorang dengan pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan kunci yang mengarah kepada pengakuan, pendapatan, promosi, dan pencapaian tujuan lain yang mengarah pada perasaan terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut (Kaliski, 2007).

Kepuasan kerja dapat didefinisikan juga dengan sejauh mana seorang pekerja puas dengan imbalan yang bisa didapatkan dari pekerjaannya, khususnya pada motivasi yang bersifat intrinsik (Statt, 2004). Kepuasan kerja mengacu kepada perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Sikap positif dan sikap negatif serta tidak menguntungkan terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka pada saat ini. Tingkat kepuasan kerja berkisar dari kepuasan ekstrem hingga ketidakpuasan ekstrem. Selain mempunyai sikap tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan, orang juga bisa memiliki sikap tentang berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti jenis pekerjaan yang dilakukan, rekan kerja, supervisor atau bawahan, dan gaji (George & Jones, 2002).

Kepuasan kerja adalah konsep yang kompleks dan bersifat multifaset yang dapat membedakan hal yang berbeda dengan orang yang berbeda. Kepuasan kerja biasanya berkaitan erat dengan motivasi meskipun sifat hubungan ini tidak jelas. Kepuasan tidak sama dengan motivasi; kepuasan kerja lebih merupakan sikap, keadaan internal, misalnya terkait dengan perasaan pencapaian pribadi, baik kuantitatif maupun kualitatif (Mullins, 2005). Kepuasan kerja merupakan perasaan yang muncul sebagai akibat persepsi terkait pekerjaan itu yang berhubungan erat dengan kebutuhan material dan psikologis (Aziri, 2011).

Kepuasan kerja adalah sikap umum yang ditentukan faktor pekerjaan (gaji, kerja, pengawasan), individu dan karakteristik pribadi (demografi) dan faktor sosial dan kelompok yang lain (Shajahan & Shajahan, 2004). Kepuasan kerja membawa dan mendorong seseorang yang selanjutnya memengaruhi kinerja. Karena itu, pemahaman bagaimana merangsang kebutuhan kinerja dan bagaimana penghargaan kepada kinerja mengarah pada kepuasan kerja sangat diperlukan bagi manajer (Newstrom, 2011).

Tidak sedikit teori yang menjelaskan tentang kepuasan kerja yang di dalamnya tumpang tindih dengan teori terkait motivasi manusia, seperti Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow, Teori Dua-Faktor Herzberg, Teori X & Y Douglas McGregor, Teori Prestasi McClelland, Teori Harapan Vroom, dan lain sebagainya.

## **1. Teori Motivasi/Kebutuhan Maslow**

Hierarki kebutuhan Maslow adalah teori motivasi atau kepuasan yang paling banyak disebutkan (Wehrich & Koontz, 2005). Membangun psikologi humanistik dan pengalaman klinis, Maslow berpendapat bahwa persayaratan motivasi seseorang bisa dibentuk dalam sebuah hierarki. Begitu tingkat kebutuhan tertentu terpenuhi, tidak lagi membantu motivasi. Jadi, tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya harus diaktifkan untuk memotivasi, yang dengan demikian akan memuaskan individu (Luthans, 2012). Maslow mengidentifikasi adanya lima (5) tingkat kebutuhan hierarki.

- a. Kebutuhan fisik, yaitu makan, pakaian, tempat tinggal, jenis kelamin.
- b. Kebutuhan keamanan (perlindungan fisik).
- c. Kebutuhan sosial (membangun hubungan dengan orang lain).
- d. Penghargaan (prestise yang diberikan oleh orang lain).
- e. Aktualisasi diri (pemenuhan diri dan prestasi melalui pertumbuhan pribadi).

## **2. Teori Dua-Faktor Herzberg**

Herzberg melakukan studi motivasi dengan mewancarai 200 akuntan dan insinyur dengan menggunakan metode pengumpulan data penting dan dua pertanyaan berikut.

- a. Kapan Anda merasa sangat baik tentang pekerjaan Anda—apa yang membuat Anda berpaling?
- b. Kapan Anda merasa sangat buruk tentang pekerjaan Anda—apa yang membuat Anda pergi?

Merangsang perasaan baik dan buruk ini, Herzberg berpendapat bahwa ada pemuas pekerjaan (motivator) yang berkaitan erat dengan pekerjaan dan ketidakpuasan kerja (faktor *hygiene*). Motivasi meliputi prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan kemauan. Faktor *hygiene* tidak memotivasi atau memuaskan, bukan mencegah ketidakpuasan. Faktor-faktor kontekstual misalnya kebijakan perusahaan, administrasi, pengawasan, gaji, hubungan interpersonal, supervisor, dan kondisi kerja.

### 3. Teori X & Y Douglas McGregor

Setelah mengamati dan memahami bagaimana manajer menangani karyawan, McGregor mengusulkan agar pandangan manajer mengenai sifat manusia dapat didasarkan pada sekelompok asumsi, dan bahwa manajer perlu mengubah perilaku mereka terhadap bawahan mereka sesuai dengan asumsi ini pada karyawan yang berbeda (Robbins & Judge, 2013).

#### *Asumsi Teori X (Pandangan Negatif tentang Manusia)*

- a. Manusia cenderung mempunyai ketidaksukaan yang melekat dalam pekerjaan serta menghindarinya jika memungkinkan.
- b. Karena perilaku ini, orang harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, dan diancam hukuman sehingga mau bekerja.
- c. Mereka memilih untuk diarahkan, bisa menghindari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi, dan menginginkan keamanan (Wehrich & Koontz, 2005).

### *Asumsi Teori Y (Pandangan Positif tentang Manusia)*

- a. Upaya fisik dan mental dalam pekerjaan sama-sama nyata dengan bermain dan istirahat.
- b. Kontrol dan ancaman eksternal bukanlah satu-satunya cara untuk menghasilkan usaha. Orang bisa melakukan pengendalian diri sendiri dan melakukan evaluasi atas diri sendiri dalam mencapai tujuannya.
- c. Tingkat komitmen terhadap tujuan ditentukan besarnya imbalan yang diberikan terhadap prestasi.
- d. Dalam kondisi yang tepat, manusia belajar dan tidak hanya menerima tanggung jawab, tetapi juga mencarinya.

### **4. Teori Prestasi McClelland**

McClelland dan beberapa asosiasi menyatakan bahwa beberapa orang memiliki dorongan untuk sukses dan berusaha meraih prestasi pribadi dibanding penghargaan atas keberhasilan mereka sendiri. Mereka mempunyai keinginan untuk tampil lebih baik dari sebelumnya sehingga mereka menyukai pekerjaan menantang sehingga hal ini akan menuntun mereka untuk berperilaku dengan prestasi tinggi (Shajahan & Shajahan, 2004). Teori ini fokus pada motif berprestasi yang disebut *Teori Prestasi*, yang didasarkan pada prestasi, kekuatan, dan motif afiliasi.

- a. Prestasi, yaitu dorongan untuk unggul dan mencapai di luar standar kesuksesan.
- b. Kekuatan, mengacu pada keinginan memiliki dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain.
- c. Afiliasi, keinginan memiliki hubungan interpersonal yang bersahabat dan dekat.



## 5. Teori Harapan Vroom

Victor H. Vroom menegaskan bahwa orang termotivasi untuk bekerja mencapai tujuan jika mereka mempercayai bahwa tujuan itu layak dan terdapat kemungkinan mereka akan dibantu dalam mencapai tujuan tersebut (Wehrich & Koontz, 2005). Teori yang dikembangkan Vroom didasarkan pada tiga variabel utama sebagaimana berikut.

- a. Valance, yaitu kekuatan preferensi individu untuk keluaran tertentu, misalnya nilai, insentif, sikap, dan utilitas yang diharapkan.
- b. Harapan, probabilitas bahwa upaya tertentu akan menghasilkan hasil tingkat pertama.
- c. Instrumentalitas, tingkat di mana tingkat pertama akan mengarah kepada tingkat hasil kedua yang diinginkan, misalnya seseorang termotivasi untuk menuju lebih baik (Luthans, 2012).

Teori harapan juga mengakui pentingnya berbagai kebutuhan dan motivasi individu (Wehrich & Koontz, 2005). Hal ini memperlihatkan bahwa penghargaan yang digunakan untuk memengaruhi perilaku karyawan harus dihargai oleh individu (Perry, Mesch, & Paarlberg, 2006). Karena itu, teori dianggap sebagai teori motivasi dan kepuasan kerja paling komprehensif (Robbins & Judge, 2013). Ini menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil kombinasi dari tiga faktor: berapa banyak imbalan yang diinginkan (kelambanan), perkiraan probabilitas bahwa upaya akan menghasilkan kinerja (harapan) yang diharapkan, dan perkiraan bahwa kinerja akan menghasilkan penghargaan (*instrumentality*).

## 6. Teori Penetapan Sasaran Locke

Pada akhir tahun 1960an, Edwin Locke menegaskan bahwa niat dapat menjadi sumber utama motivasi dan kepuasan (Shajahan & Shajahan, 2004). Beberapa tujuan yang tertentu bisa mengarah pada peningkatan kinerja, misalnya tujuan sulit (apabila diterima) mengarah pada kinerja yang lebih tinggi daripada tidak ada umpan balik. Demikian juga tujuan spesifik menghasilkan tingkat *output* yang lebih tinggi dibanding tujuan generalisasi untuk melakukan yang terbaik. Selanjutnya, orang akan lebih baik pada saat mereka mendapatkan umpan balik tentang seberapa baik kemajuan mereka terhadap tujuan mereka, sebab adanya umpan balik mengidentifikasi perbedaan antara apa yang telah mereka lakukan dan apa yang ingin mereka lakukan. Semua penelitian yang menguji teori penetapan tujuan menunjukkan bahwa tujuan menantang dengan umpan balik akan menjadikan orang bekerja sebagai sebuah kekuatan yang memotivasi (Robbins & Judge, 2013)

Teori tujuan menunjukkan bahwa tujuan yang sulit menuntut fokus masalah, meningkatkan rasa kepentingan tujuan, dan mendorong ketekunan untuk mencapai tujuan. Teori tujuan dapat dikombinasikan dengan teori kognitif untuk dapat lebih memahami fenomena, misalnya keberhasilan diri lebih besar berhubungan positif dengan persepsi karyawan bahwa mereka berkontribusi pada pekerjaan yang berarti, dan oleh karena itu akan mendorong peningkatan motivasi kerja (Moynihan & Pandey, 2007)

## 7. Teori Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik kerja adalah aspek pekerjaan dan tugas individu yang membentuk bagaimana individu merasakan perannya dalam organisasi. Hackman dan Oldham's telah melakukan perumusan asli teori ini bahwa hasil perancangan ulang pekerjaan itu dipengaruhi oleh beberapa moderator (Perry et al., 2006). Moderator ini meliputi perbedaan di mana berbagai karyawan ingin memperoleh sejenis kemajuan pribadi atau psikologi. Kejelasan tugas akan mengarah pada kepuasan kerja yang lebih besar karena peran yang lebih besar dapat mengarah pada kepuasan kerja yang lebih besar (Moynihan & Pandey, 2007).

Pekerjaan yang penuh dengan karakteristik akan memotivasi serta memicu keadaan psikologi, yang gilirannya meningkatkan kemungkinan hasil yang diinginkan. Misalnya pentingnya tugas dapat memicu rasa keberagaman kerja yang mengarah pada kinerja yang efektif (Perry et al., 2006). Lebih jauh lagi, model tersebut menyatakan bahwa ada lima karakteristik pekerjaan utama sebagaimana berikut ini.

- a. Variasi keterampilan
- b. Identitas tugas
- c. Signifikansi tugas
- d. Otonomi
- e. Umpan balik

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang karyawan (Church, Hurley, & Burke, 1992). Dalam hal ini, yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang terkait dengan pekerjaan serta faktor-faktor spesifik, seperti

pengawasan, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapat promosi atau kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman kerja, hubungan sosial dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan, dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap karyawan.

McNesse-Smith menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan terhadap pekerjaannya, hal yang merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan (McNeese-Smith, 1996). Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tak menyenangkan sekaligus juga harapannya di masa yang akan mendatang pada kehidupannya.

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan yang tak puas akan memperlihatkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Robbins & Judge, 2013). Karena itulah, kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki karyawan tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini (George & Jones, 2002).

Kepuasan kerja juga merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaan (Luthans, 2012). Bukti-bukti penelitian menyangkut kepuasan kerja bisa dibagi menjadi beberapa kategori, antara lain kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan, serta muatan kerja.

### **Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sebagaimana berikut ini (Kreitner & Kinicki, 2001).

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Kepuasan yang ditentukan tingkat karakteristik pekerjaan dapat memberi kesempatan pada individu memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Apabila harapan lebih besar dari apa yang diterima, individu tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Keputusan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan adalah fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen Genetik (*Genetic Components*)

Kepuasan kerja adalah fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan bahwa perbedaan sifat individu mempunyai arti penting guna menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan kerja.

Selain itu, terdapat juga faktor yang menjadi penentu kepuasan kerja (Kreitner & Kinicki, 2001).

1. Pekerjaan itu Sendiri (*Work Itself*)

Setiap pekerjaan memerlukan keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya pekerjaan dan perasaan individu bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau bahkan mengurangi kepuasan.

2. Hubungan dengan Atasan (*Supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten terkait dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan mampu membantu pekerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya memiliki pandangan hidup yang sama. Sementara itu, tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi karyawan dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya.

3. Teman Sekerja (*Workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

## 5. Gaji (*Pay*)

Faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

### **Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja ditunjukkan dari 6 dimensi, antara lain sebagaimana berikut ini (Luthans, 2012).

#### 1. Pekerjaan

Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas menarik terdapat kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. Penelitian terbaru memperlihatkan bagaimana karakteristik pekerjaan beserta kompleksitas pekerjaan saling menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi maka karyawan cenderung menjadi puas.

#### 2. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Karyawan cenderung melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

#### 3. Promosi

Kesempatan promosi merupakan kesempatan untuk bisa maju dalam organisasi. Promosi dalam pengertian tradisional ini berarti menapaki tangga hierarki kesuksesan dalam perusahaan.

#### 4. Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberi bantuan teknis dan dukungan perilaku. Dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama berpusat pada pegawai dan diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang bisa memengaruhi pekerjaan mereka.

#### 5. Rekan Kerja

Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan memberikan dukungan secara sosial. Penelitian terbaru mengindikasikan bahwa kelompok yang cenderung memerlukan rasa saling ketergantungan antaranggota dalam menyelesaikan pekerjaan akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Penelitian antarbudaya yang terbaru menemukan bahwa apabila anggota menentang tim secara umum dan aturan tim secara khusus, mereka akan menjadi kurang puas daripada jika menjadi bagian dari tim.

#### 6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang berhubungan dengan suasana tempat kerja; dengan kata lain efek lingkungan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tak ada masalah dengan kepuasan kerja. Akan tetapi, jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul.



## Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji, salah satunya dilihat dari tiga hal berikut ini (Munandar, 2008).

1. Produktivitas
2. Ketidakhadiran karyawan
3. Kesehatan

Sementara itu, ketidakpuasan kerja pada diri karyawan bisa diungkap lewat cara berikut (Robbins & Judge, 2013).

1. Keluar (*exit*)

Perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi termaksud mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

2. Aspirasi (*voice*)

Secara aktif dan konstruksi berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.

3. Kesetiaan (*loyalty*)

Secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk juga membela organisasi saat berhadapan dengan kecaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.

#### 4. Pengabdian (*neglect*)

Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurang usaha dan meningkatnya kesalahan.

Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk bisa mengetahui apa yang menyebabkan timbul atau meningkatnya kepuasan kerja. Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner & Kinicki, 2001).

Sementara itu, antara motivasi dan kepuasan kerja juga terdapat hubungan positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/*supervise* juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka memengaruhi kepuasan karyawan sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Pelibatan kerja menunjukkan suatu kenyataan di mana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena proses pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, peranan manajer perlu didorong supaya dapat memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan sehingga mampu meningkatkan keterlibatan kerja pegawai. Adapun *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya. Dalam konteks ini, komitmen organisasi

dengan kepuasan punya hubungan signifikan dan kuat; meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi.

Oleh sebab itu, terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan dan kinerja (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996). Pada satu sisi, dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Tetapi, di sisi lain kepuasan kerja ditimbulkan karena kinerja (prestasi kerja) sehingga pekerja yang lebih produktif akan memperoleh kepuasan.

## Bab V

# Membangun Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi secara umum bisa diartikan sebagai keterikatan karyawan pada organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Komitmen diperlukan organisasi agar sumberdaya manusia yang kompeten dalam organisasi terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan juga sebagai suatu pengukur kekuatan karyawan yang terkait dengan tujuan serta nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Komitmen organisasi juga akan mencerminkan perasaan positif terhadap organisasi dan nilainya (Boles, Rutherford, Madupalli, & Wood, 2007). Karena itu, mengukur komitmen adalah melakukan penilaian kesesuaian antara nilai-nilai dan keyakinan individu dengan nilai-nilai yang dianut organisasi.

Komitmen organisasi juga sangat terkait dengan identifikasi (Mottaz, 1987). Jadi komitmen seseorang terhadap organisasi ialah respon efektif yang dihasilkannya pada evaluasi atas situasi kerja yang menghubungkan individu pada organisasi. Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai perasaan kewajiban pada karyawan untuk tinggal dalam organisasi yang

dihasilkan dari tekanan internalisasi normatif yang diberikan organisasi kepada individu (Yousef, 2000).

Adapun komitmen organisasi dan keterlibatan individu pada organisasi dicirikan oleh tiga faktor psikologis sebagaimana berikut (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi;
2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi;
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi selanjutnya dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu: (1) komitmen afektif; (2) komitmen berkelanjutan; dan (3) komitmen normatif.

#### 1. Komitmen Afektif

Komitmen ini didefinisikan sebagai hubungan diantara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi. Ikatan emosional terhadap organisasi ditemukan lebih kuat bagi karyawan dengan masa kerja lebih lama selain juga adanya keterlibatan atasan (Meyer & Allen, 1991). Komitmen afektif ini terkait dengan *turn over* karyawan yang rendah, ketidakhadiran rendah dan kinerja lebih baik.

#### 2. Komitmen Berkelanjutan

Mengacu kepada komitmen yang didasarkan pengakuan karyawan yang terkait dengan biaya meninggalkan organisasi. Artinya, karyawan dengan komitmen berkelanjutan kuat tetap dengan organisasi karena

pengorbanan pribadi yang tinggi berkaitan dengan meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, komitmen berkelanjutan menggambarkan akan kebutuhan individu untuk tetap dengan organisasi akibat dari pengakuan akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Jadi, dukungan organisasi dapat berdampak positif bagi tumbuhnya komitmen berkelanjutan (English, Morrison, & Chalon, 2010)

### 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan perasaan karyawan yang merasa berkewajiban mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen ini merupakan kecenderungan alami untuk setia kepada lembaga atau organisasi layaknya keluarga, perkawinan, negara, dan agama. Mereka berkomitmen karena meyakini hal tersebut memang benar dilakukan (Jha, 2011).

Sementara itu, variabel dalam komitmen organisasi dapat dibagi menjadi tiga (3) kategori sebagaimana berikut ini (Steers, 1977).

1. Karakteristik personel setiap anggota organisasi, mencakup: umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian.
2. Karakteristik yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan terdiri dari beberapa variabel, misalnya saja penekanan peran, konflik dan ketidakjelasan peran.
3. Karakteristik pada tugas dan pengalaman kerja, sikap kepemimpinan (inisiatif organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) dan struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan)

Dari berbagai penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengertian sebagai suatu kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas yang dimiliki seseorang terhadap organisasi. Jadi, komitmen organisasi menggambarkan hubungan antara individu dengan organisasi; individu yang mempunyai komitmen organisasi tinggi akan mempunyai kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas yang tinggi pula terhadap organisasi.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen dalam organisasi tidak terjadi begitu saja ataupun muncul secara tiba-tiba sekejap mata. Komitmen dalam organisasi terbangun melalui proses bertahap dan cukup panjang. Berikut ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen seorang karyawan terhadap organisasi (Steers, 1977).

1. Ciri pribadi, seperti jabatan dalam organisasi, variasi kebutuhan, dan keinginan yang berbeda dalam diri setiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, contohnya keterandalan organisasi di masa lampau dan cara-cara pekerja lain dalam mengutarakan dan membicarakan perasaannya terkait dengan organisasi.

Sementara itu, Minner mengemukakan empat faktor yang mampu memengaruhi komitmen karyawan kepada organisasinya sebagaimana berikut (Miner, 2005).

1. Faktor personal, hal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, dan lain-lain.

2. Karakteristik pekerjaan, contohnya lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecil ukuran organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja serta tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi pada karyawan.
4. Pengalaman kerja, hal yang sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Tingkat komitmen antara karyawan yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan yang baru bekerja pada organisasi atau perusahaan.

Sementara itu, terdapat juga sejumlah faktor yang ikut memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi (Porter et al., 1974).

1. Faktor personal: *job expectation, psychological contract, job choice factor*, kepribadian. Seluruh faktor ini selanjutnya akan membentuk tanggung jawab.
2. Faktor organisasi: *initial works experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan memunculkan dan membentuk tanggung jawab.
3. Faktor non-organisasi, misalnya *availability of alternative jobs*. Contohnya adalah ada atau tidaknya tawaran pekerjaan yang lebih baik yang dapat membuat karyawan ingin tetap atau meninggalkan perusahaan.



Berdasarkan pada penjelasan di atas, bisa disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi adalah:

1. Faktor personal, yang salah satunya merupakan faktor kepribadian karyawan;
2. Faktor organisasi, ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan adanya kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja;
3. Faktor yang bukan berasal dari organisasi, misalnya tak ada tawaran pekerjaan yang lebih baik atau gaji yang lebih tinggi dari organisasi.

### **Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah keadaan psikologi yang memperlihatkan hubungan di antara karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Hubungan tersebut, selanjutnya bisa diidentifikasi dalam tiga dimensi sebagaimana berikut (Zurnali, 2010).

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membangun hubungan sosial, serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi karena sudah menjadi anggota/bagian organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), semacam perasaan berat untuk meninggalkan organisasi karena kebutuhan untuk bertahan, dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkaitan erat dengan partisipasi dalam organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan di dalam organisasi karena kewajiban

serta tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari semata-mata pertimbangan norma, nilai-nilai, dan keyakinan.

## **Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi, ada beberapa pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin bisa membantu memecahkan masalah dan juga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Dessler, 1993).

1. Berkomitmen pada nilai manusia, seperti membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi, seperti memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, memiliki sistem rekrutmen karyawan yang didasarkan kepada nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, dan membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi, misalnya saja mempunyai prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif sekaligus menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas, misalnya membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan pada kerja sama, saling mendukung, kerja tim, berkumpul bersama dan lain sebagainya.
5. Mendukung perkembangan atas karyawan, misalnya melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan sekaligus memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan pada karyawan tanpa jaminan.



## Bab VI

### *Adversity Quotient (AQ)*

Pada saat ini *Adversity Quotient* (AQ) bisa menjadi salah satu penentu suksesnya pekerjaan dan hidup (Stoltz, 2000). AQ adalah teori yang dicetuskan oleh Paul G. Stoltz untuk menjembatani antara kecerdasan intelektual dengan kecerdasan emosional. Ia menganggap kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional tidaklah cukup dalam meramalkan kesuksesan seseorang, lantaran ada faktor lainnya berupa motivasi dan dorongan dari dalam dan sikap pantang menyerah. Faktor itu kemudian disebut *Adversity Quotient*.

Jadi, *Adversity Quotient* adalah kemampuan mengubah hambatan menjadi peluang keberhasilan mencapai tujuan. *Adversity Quotient* merupakan hasil riset penting dari tiga cabang ilmu pengetahuan, yaitu psikologi kognitif, psikoneuroimunologi (ilmu kesehatan baru) dan neurofisiologi (ilmu otak). Kecerdasan menghadapi rintangan dapat menentukan siapa yang akan berhasil melampaui harapan atas kinerja dan potensi yang ada. Pengertian AQ selanjutnya dibagi menjadi tiga bagian: (1) AQ adalah kerangka baru dalam memahami dan meningkatkan

semua segi kesuksesan; (2) AQ adalah suatu ukuran untuk mengetahui respon individu terhadap kesulitan; dan (3) AQ merupakan serangkaian peralatan yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respon individu terhadap kesulitan (Stoltz, 2000).

*Adversity Quotient* adalah teori yang sesuai sekaligus ukuran yang bermakna dan seperangkat instrumen yang diolah sedemikian rupa untuk membantu seseorang agar tetap gigih menghadapi kemelut yang penuh tantangan. AQ menjadi kemampuan atau kecerdasan ketangguhan berupa seberapa baik individu bertahan atas cobaan yang dialaminya dan seberapa baik kemampuan individu dapat mengatasinya (Suprayitno & Wangsadinata, 2008). Dalam melakukan suatu kegiatan tidak semuanya berjalan dengan lancar sesuai apa yang diinginkan, adakalanya seseorang dihadapkan dengan kegagalan, hambatan dan kesulitan.

Lebih jauh, dikatakan Stoltz bahwa sukses tidaknya seorang individu dalam pekerjaan maupun kehidupannya ditentukan *Adversity Quotient*, di mana *Adversity Quotient* dapat memberitahu seberapa jauh individu mampu bertahan menghadapi kesulitan dan mampu mengatasinya, siapa yang mampu mengatasi kesulitan dan siapa yang akan hancur, siapa yang akan melampaui harapan-harapan atas kinerja dan potensi mereka serta siapa yang akan gagal, dan siapa yang menyerah dan siapa yang bertahan (Stoltz, 2000). Dengan kata lain, AQ mampu meramalkan individu mana yang mampu bertahan terhadap hambatan dan menjadikannya peluang dan inividu mana saja yang akhirnya menyerah kepada hambatan. Jadi, daya juang memiliki peranan besar dalam memengaruhi usaha seseorang mengatasi kesulitan-kesulitan yang dialami (Widyaningrum, 2007).

Berdasarkan uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa AQ adalah kemampuan individu untuk merespon, menghadapi dan mengatasi serta mengubah tantangan/hambatan yang dihadapi menjadi sebuah peluang

keberhasilan mencapai tujuan melalui kemampuan berpikir, mengelola dan mengarahkan tindakan yang dapat membentuk pola tanggapan kognitif dan perilaku atas stimulus peristiwa-peristiwa dalam kehidupan yang merupakan tantangan atau kesulitan.

## **Faktor-faktor yang Memengaruhi *Adversity Quotient***

Stoltz menggambarkan potensi dan daya tahan dari individu dalam sebuah pohon yang disebut pohon kesuksesan. Aspek-aspek pada pohon kesuksesan dianggap memengaruhi *Adversity Quotient* seseorang (Stoltz, 2000).

### 1. Faktor Internal

#### a. Genetika

Warisan genetik tidak akan turut menentukan nasib seseorang. Namun, pasti ada pengaruh dari faktor ini. Beberapa riset terbaru menyebutkan bahwa genetika sangat mungkin mendasari perilaku; yang paling terkenal adalah kajian tentang ratusan anak kembar identik yang tinggal terpisah sejak lahir dan dibesarkan di lingkungan yang berbeda. Pada saat mereka dewasa, ternyata ditemukan kemiripan-kemiripan dalam perilaku.

#### b. Keyakinan

Keyakinan memengaruhi seseorang dalam menghadapi masalah serta membantu seseorang dalam mencapai tujuan hidup.

#### c. Bakat

Kemampuan dan kecerdasan seseorang dalam hal menghadapi keadaan yang tidak menguntungkan bagi dirinya salah satunya

dipengaruhi oleh bakat. Bakat adalah gabungan pengetahuan, kompetensi, pengalaman, dan keterampilan.

d. Hasrat atau Kemauan

Untuk mencapai kesuksesan hidup diperlukan tenaga pendorong berupa keinginan atau hasrat. Hasrat menggambarkan motivasi, antusias, gairah, dorongan, ambisi, dan semangat.

e. Karakter

Seseorang yang berkarakter baik, bersemangat, tangguh, dan cerdas memiliki kemampuan untuk mencapai sukses. Karakter merupakan bagian penting untuk meraih kesuksesan dan hidup berdampingan secara damai.

f. Kinerja

Merupakan bagian yang mudah dilihat orang lain sehingga hal ini sering kali dievaluasi dan dinilai. Salah satu keberhasilan seseorang dalam menghadapi masalah dan meraih tujuan hidup dapat diukur lewat kinerja.

g. Kecerdasan

Bentuk-bentuk kecerdasan kini dipilah menjadi beberapa bidang yang sering disebut juga sebagai *multiple intelligence*. Bidang kecerdasan yang dominan biasanya dapat memengaruhi karier, pekerjaan, pelajaran, dan hobi.

h. Kesehatan

Kesehatan emosi dan fisik dapat memengaruhi seseorang dalam meraih kesuksesan. Orang yang sedang sakit akan mengalihkan perhatiannya dari masalah yang dihadapi. Kondisi fisik dan psikis

yang prima akan mendukung seseorang dalam menyelesaikan masalah.

## 2. Faktor Eksternal

### a. Pendidikan

Pendidikan dapat membentuk kecerdasan, kebiasaan yang sehat, perkembangan watak, keterampilan, hasrat, dan kinerja. Meskipun seseorang tidak suka kemalangan atau kesengsaraan yang diakibatkan pola hubungan dengan orang tua, permasalahan anak dengan orang tua secara langsung akan ikut berperan dalam perkembangan ketahanan remaja (Gest, Domitrovich, & Welsh, 2005). Salah satu sarana pembentukan sikap dan perilaku adalah melalui pendidikan.

### b. Lingkungan

Lingkungan tempat individu tinggal memengaruhi bagaimana individu beradaptasi dan memberikan respon kesulitan yang dihadapinya. Individu yang terbiasa hidup dalam lingkungan sulit akan memiliki *Adversity Quotient* yang lebih tinggi. Menurut Stoltz, individu yang terbiasa berada di lingkungan yang sulit akan memiliki *Adversity Quotient* yang lebih besar karena pengalaman dan kemampuan beradaptasi yang lebih baik dalam mengatasi masalah.



## Dimensi-dimensi *Adversity Quotient*

*Adversity Quotient* mencakup beberapa komponen yang selanjutnya dapat disingkat menjadi CO2RE.

### 1. *Control* (Kendali)

*Control* atau kendali adalah kemampuan individu mengendalikan dan mengelola kejadian yang menimbulkan kesulitan di masa mendatang. Kendali diri ini akan berdampak pada tindakan selanjutnya atau respon yang dilakukan individu bersangkutan, tentang harapan dan idealitas individu untuk tetap berusaha keras mewujudkan keinginannya walau sesulit apa pun keadaan yang sedang dihadapinya.

### 2. *Origin* (Asal-Usul) dan *Ownership* (Pengakuan)

Sejauh mana seseorang dapat mengendalikan dirinya sendiri untuk memperbaiki situasi yang dihadapinya tanpa mempedulikan penyebabnya. Rasa bersalah yang tepat akan menggugah seseorang untuk bertindak, sedangkan rasa bersalah terlalu besar akan menciptakan kelumpuhan. *Ownership* mengungkap sejauh mana individu mengakui akibat-akibat kesulitan dan kesediaan untuk mau bertanggung jawab atas kesalahan atau kegagalannya tersebut. Seseorang dengan AQ rendah cenderung akan menempatkan rasa bersalahnya pada tempat yang tidak semestinya terhadap masalah-masalah yang telah terjadi, dan mereka hanya akan berpikir bahwa mereka merupakan penyebab atas segala masalah yang terjadi, sehingga individu dengan AQ rendah hanya akan menyalahkan dirinya sendiri daripada bertindak untuk mengatasi masalah.

### 3. *Reach* (Jangkauan)

Sejauh mana kesulitan akan menambah pada kehidupan seseorang dan menunjukkan bagaimana masalah dapat mengganggu aktivitas

yang lainnya, sekalipun tidak berhubungan dengan persoalan yang sedang dihadapi. Individu dengan AQ rendah menjadikan masalah yang dihadapinya masuk ke bagian-bagian lainnya dari kehidupannya sehingga akan mengganggu kelangsungan hidup individu.

#### 4. *Endurance* (Daya Tahan)

*Endurance* adalah aspek ketahanan individu, sejauh mana kecepatan dan ketepatan seseorang dalam memecahkan masalah yang dihadapinya; pada aspek ini bisa dilihat berapa lama kesulitan akan berlangsung dan berapa lama penyebab kesulitan akan berlangsung. Makin tinggi daya tahan individu, maka individu akan semakin mampu untuk menghadapi berbagai kesulitan serta hambatan yang terjadi di dalam hidupnya.

### **Peran *Adversity Quotient* dalam Kehidupan**

Faktor-faktor kesuksesan berikut ini dipengaruhi oleh kemampuan pengendalian individu dan bagaimana cara individu merespon kesulitan (Stoltz, 2000).

#### 1. Daya Saing

Individu yang merespon kesulitan secara lebih optimis diramalkan lebih agresif dan berani mengambil lebih banyak risiko, sementara reaksi lebih pesimis terhadap kesulitan menimbulkan lebih banyak sikap pasif dan cenderung hati-hati. Individu yang bereaksi secara konstruktif terhadap kesulitan lebih tangkas dalam hal memelihara energi, fokus, dan tenaga yang diperlukan agar berhasil dalam sebuah persaingan. Persaingan sebagian besar berkaitan dengan harapan, kegesitan, dan keuletan yang sangat ditentukan oleh cara seseorang menghadapi tantangan dan kegagalan dalam kehidupan.

## 2. Produktivitas

Terdapat hubungan yang kuat antara kinerja dan cara-cara pegawai dalam merespon kesulitan. Orang yang tidak merespon kesulitan dengan baik kurang produktif, serta kinerjanya dapat lebih buruk dibandingkan mereka yang merespon kesulitan dengan baik.

## 3. Kreativitas

Kreativitas muncul dalam keputus-asaan; kreativitas menuntut kemampuan untuk mengatasi kesulitan yang ditimbulkan hal-hal yang tidak pasti. Orang-orang yang tidak mampu menghadapi kesulitan menjadi tidak mampu bertindak kreatif. Oleh karena itu, kreativitas menuntut kemampuan untuk mengatasi kesulitan yang disebabkan hal-hal yang tidak pasti.

## 4. Motivasi

Orang-orang yang AQ-nya tinggi dianggap sebagai orang yang paling memiliki motivasi.

## 5. Mengambil Resiko

Individu yang bersedia merespon kesulitan secara lebih konstruktif bersedia mengambil banyak risiko; risiko merupakan aspek esensial pendakian.

## 6. Perbaikan

Perbaikan yang terus menerus perlu dilakukan supaya individu bisa bertahan hidup, sebab individu yang mempunyai AQ yang lebih tinggi akan menjadi lebih baik, sedangkan individu yang AQ-nya lebih rendah menjadi lebih buruk.

## 7. Ketekunan

Ketekunan merupakan inti untuk maju (pendakian) dan AQ individu. Ketekunan adalah kemampuan untuk terus menerus walaupun dihadapkan pada kemunduran-kemunduran atau kegagalan.

## 8. Belajar

Anak-anak dengan respon-respon yang pesimis terhadap kesulitan tak akan banyak belajar dan berpretasi apabila dibandingkan dengan anak-anak yang memiliki pola-pola yang lebih optimis.

## 9. Merangkul Perubahan

Perubahan adalah bagian dari hidup sehingga setiap individu harus menentukan sikap guna bisa menghadapinya. Individu yang memeluk perubahan cenderung merespon kesulitan secara lebih konstruktif. Dengan memanfaatkan untuk memperkuat niat, individu merespon dengan mengubah kesulitan menjadi peluang. Orang-orang yang hancur dalam perubahan akan hancur oleh kesulitan.



## Bab VII

# Penutup

Untuk mengoptimalkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) maka karyawan Generasi Y harus lebih fokus dalam meningkatkan *adversity quotient*, dengan cara meningkatkan *endurance* (daya tahan), di antaranya sejauh mana kecepatan dan ketepatan dalam memecahkan masalah yang dihadapi sehingga pada aspek ini bisa dilihat berapa lama kesulitan akan berlangsung dan seberapa lama penyebab kesulitan akan berlangsung. Semakin tinggi daya tahan individu, individu akan semakin mampu untuk menghadapi berbagai kesulitan dan hambatan yang terjadi dalam kehidupannya.

Sementara itu, mewujudkan perilaku komitmen organisasi menjadi faktor yang sulit, karena karyawan Generasi Y mempunyai mobilitas tinggi serta selalu menginginkan tantangan atau pekerjaan yang baru

Adapun untuk dapat meningkatkan dimensi kepuasan kerja, apa yang perlu ditingkatkan adalah perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam hal ini, kepuasan kerja bagi Generasi Y akan terwujud lewat rekan kerja serta rekan kerja yang kooperatif untuk bisa meningkatkan

*adversity quotient* (AQ) dan dukungan komitmen organisasi/perusahaan. Dengan demikian, kepuasan kerja Generasi Y bisa diperoleh dengan cara meningkatkan *adversity quotient* (AQ).

# DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H., & Purwandi, L. (2017). *Milenial Nusantara*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4).
- Bencsik, A., Gabriella, H.-C., & Tímea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19).
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
- Boles, J., Rutherford, B., Madupalli, R., & Wood, J. A. (2007). The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction with Affective



- Organizational Commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 311–321.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., ... Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: A Review and Research Agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245–267.
- Church, A. H., Hurley, R. F., & Burke, W. W. (1992). Evolution or Revolution in the Values of Organization Development: Commentary on the State of the Field. *Journal of Organizational Change Management*, 5(4), 6–23.
- Darsana, M. (2013). Pengaruh Kepribadian dan Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan melalui Perilaku Organisasi Kewarganegaraan. *The International Journal of Management*, 4(2).
- Dessler, G. (1993). *Winning Commitment*. New York: McGraw Hill.
- English, B., Morrison, D., & Chalon, C. (2010). Moderator Effects of Organizational Tenure on The Relationship between Psychological Climate and Affective Commitment. *Journal of Management Development*, 29(4), 394–408.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2010). *Teori Kepribadian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson.
- Gest, S. D., Domitrovich, C. E., & Welsh, J. A. (2005). Peer Academic Reputation in Elementary School: Associations With Changes in Self-

- Concept and Academic Skills. *Journal of Educational Psychology*, 97(3), 337–346.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2007). *Behavior in Organizations*. Pearson Prentice Hall.
- Gunz, H. P., & Gunz, S. P. (1994). Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyer. *Human Relations*, 47(7), 801–807.
- Harber, J. G. (2011). *Generations in The Workplace: Similarities and Differences*. Retrieved from <https://dc.etsu.edu/etd/1255/>
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage Books.
- Intaraprasong, B., Dityen, W., Krugkrunjit, P., & Subhadrabandhu, T. (2012). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Personnel at One University Hospital in Thailand. *Journal of the Medical Association of Thailand*.
- Jha, K. N. (2011). *Construction Project Management: Theory and Practice*. India: Pearson Education India.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit: Macmillan Publishers.
- Kamel, B., El Amine, B. M., & Abdeljalil, M. (2015). Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in the National Company for Distribution of Electricity and Gas. *European Journal of Business and Management*, 7(30).

- Kemenpan. (2018). *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia*. Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), 80–89.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 285–320. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0037-9>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Kratz, H. (2013). *Maximizing Millennials: The Who, How, and Why of Managing Gen Y*. University of North Carolina.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. Irwin/McGraw-Hill.
- Laird, M. D., & Harvey, P. (2015). Accountability, Entitlement, Tenure, and Satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 87–100.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2001). *When Generations Collide: Traditionalists, Baby Boomers, Generation Xers, Millennials: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Business.

- Luntungan, I., Hubeis, A. V. S., Sunarti, E., & Maulana, A. (2014). Strategi Pengelolaan Generasi Y di Industri Perbankan. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(2), 219–240.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2002). *Managing the Generation Mix: From Collision to Collaboration*. HRD Press.
- McNeese-Smith. (1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Hosp Health Serv Adm*, 41(2), 160–175.
- Meier, J., Austin, S. F., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68–78.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior, Volume 1*. M.E. Sharpe.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mottaz, C. J. (1987). An Analysis of The Relationship between Work Satisfaction and Organizational Commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(4), 541–558.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53.

- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. London: FT Pitman.
- Munandar, A. S. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill/Irwin.
- Nimran, U. (1997). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV. Citra Media.
- Oblinger, D., Oblinger, J. L., & Lippincott, J. K. (2005). *Educating the Net Generation*. Boulder: Educause.
- Organ, D. W., Philip, M. P., MacKenzie, S. B., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications.
- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505–514.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Putra, Y. S. (2017). Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi. *Jurnal Ilmiah Among Makarti*, 9(18).
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management*. Pearson Prentice Hall.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Shajahan, D. S., & Shajahan, L. (2004). *Organization Behavior*. New Age International Publications.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2017). The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures. *Academy of Management Journal*, 44(3). <https://doi.org/10.5465/3069371>
- Sikorska-Simmons. (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *Gerontologist*, 45(2), 196–205.
- Sindonews.com. (2015, Agustus). Mengenal Generasi Millennial. Retrieved from <https://lifestyle.sindonews.com/read/1031568/152/mengenal-generasi-millennial-1439256942>
- Stafford, D. E., & Griffis, H. S. (2008). *A Review of Millennial Generation Characteristics and Military Workforce Implications*. Retrieved from [https://www.cna.org/CNA\\_files/PDF/Doo18211.A1.pdf](https://www.cna.org/CNA_files/PDF/Doo18211.A1.pdf)
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*. Detroit: Routledge Publishing.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Stoltz, P. G. (2000). *Adversity Quotient; Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*. Jakarta: Grasindo.
- Suprayitno, G., & Wangsadinata, W. (2008). *Rooseno: Jembatan dan Menjembatani*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

- Swaminathan, S., & Jawahar, P. D. (2013). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71–80.
- Tapscott, D. (1998). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw Hill.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2005). *Management: A Global Perspective*. McGraw-Hill.
- Widyaningrum, J. T. (2007). *Asuhan Keperawatan pada Tn.T dengan Gangguan Sistem Muskuloskeletal: Fraktur Femur dengan Pemasangan Skin Traksi di Bangsal Anggrek Rumah Sakit Orthopedi Surakarta*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Wijayanto, B. R., & Kismono, G. (2004). The Effect of Job Embeddedness on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Sense of Responsibility. *Journal of Business*, 6(3), 335–354.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes toward Organizational Change in a Non-western Setting. *Personnel Review*, 29(5), 567–592.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business Research Methods*. South-Western Cengage Learning.
- Zurnali, C. (2010). *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Bandung: UNPAD Press.

# INDEKS

## A

Abraham Maslow 28  
Adaptasi karakteristik 24  
*Adversity intelligence* 5  
*Adversity quotient* 9, 14, 51, 55,  
61, 62  
*Affective commitment* 48  
Aktualisasi diri 29  
Akuntan 29  
Altruism 11  
Amerika Serikat 18  
*Availability of alternative jobs*  
47

## B

Bakat 54  
Bakat seni 24  
Bali 10  
Bank 8  
*Basic tendencies* 24  
Budaya perusahaan 3

## C

*Civic virtue* 11  
CO2RE 56  
Conscientiousness 11  
*Continuance commitment* 48

## D

*Digital Generation* 18

## E

Edwin Locke 33  
Emotional Quotient (EQ) 14  
*Endurance* 57  
Eropa 19  
Etika kerja 20



## F

Faktor *hygiene* 30

## G

*Gadget* 8

Gaji 28, 30, 38

Gaya hidup 8

Generasi Baby Boomers 8

Generasi milenial Indonesia 19, 22

Generasi X 7, 8, 17

Generasi Y 7, 8, 12, 14, 17

Generasi Z 17

Genetik 36

*Goal consistency organizational* 47

*Good citizen* 3

## H

Hungaria 17

## I

Ilmu otak 51

Indonesia 7, 17, 21

Insinyur 29

Intelligence Quotient (IQ) 14

Internet 20, 21

## J

*Job choice factor* 47

*Job description* 5, 12

*Job expectation* 47

*Job satisfaction* 10

*Job scope* 47

## K

Karl Mannheim 17

Kartu debit 21

Kartu kredit 21

Karyawan Generasi Y 61

Kementerian Keuangan 7

Kepuasan kerja 9, 14, 27, 35, 38

Kepuasan kerja karyawan 3

Kinerja 5

Komitmen afektif 44, 48

Komitmen berkelanjutan 44, 48

Komitmen normatif 44, 48

Komitmen organisasi 5, 9, 10, 14, 41, 43

Konflik 45

Kreativitas 5

## L

Lingkungan jabatan 47

## M

Manajer 13, 28

Merek 21

*Millenial Generation* 17

Motivasi 10, 14

Motivasi berprestasi 9

*Multiple intelligence* 54

## N

Narsis 20

Net Gen 18

Neurofisiologi 51

Nexters 18

*Normative commitment* 48

## O

Olahraga 20  
*Organizational citizenship behavior* 2, 5, 12, 23, 41, 61

## P

Paul G. Stoltz 5, 51  
Pendidikan 20, 45, 55  
Pohon kesuksesan 53  
Politik 22  
Prestasi 27  
Produktivitas 5  
Promosi 37, 38  
Psikologi kognitif 51  
Psikoneuroimunologi 51  
*Psychological contract* 47

## R

Reward 2

## S

Sasaran Kerja Individual (SKI) 12  
*Self-centered* 20  
*Self-concept* 24  
*Sense of entitlement* 20  
Sistem kepemimpinan 3  
Sistem manajemen 3  
*Sociology of generations* 17  
*Sportsmanship* 11  
*Supervision* 47  
Supervisor 28, 30

## T

Tempat kerja 39  
Teori Atribusi 22  
Teori Dua-Faktor Herzberg 28  
Teori Generasi 17  
Teori Harapan Vroom 28  
Teori Hierarki Kebutuhan 28  
Teori Karakteristik Pekerjaan 34  
Teori Kepribadian 24  
Teori Pertukaran Sosial 23  
Teori Prestasi 31  
Teori Prestasi McClelland 28  
Teori X & Y 28  
Tim 39  
*Travelling* 22

## U

Uang elektronik 21  
*United States Census Bureau* 19

## V

*Valance* 32

## W

Warisan genetik 53  
William Strauss 17  
*Works experience* 47



## TENTANG PENULIS



**Harries Madiistriyatno**, lahir di Kota Madiun pada tanggal 21 Agustus 1958. Pendidikan tingkat dasar hingga menengah dan atas ditempuhnya di Jakarta. Melanjutkan pendidikan S1 di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, sementara pendidikan S2 dan S3 diselesaikannya di Universitas Padjajaran (UNPAD), Bandung. Karier akademis diawali dengan menjadi dosen di IISIP Lenteng Agung dan Lanlang Buana Bandung, lalu di Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana (UMB) dan Fakultas Ekonomi UPI YAI, dan sekarang pada STIMA IMMI. Di luar aktivitasnya mengajar, penulis juga memiliki unit usaha bisnis di bidang pengembangan SDM dan bisnis *laundry*.

Selain aktif sebagai dosen, praktisi SDM dan PMSR, penulis juga aktif menulis dalam berbagai jurnal baik Jurnal Nasional maupun Internasional: (1) *Pengaruh Stres Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover (Studi pada Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah)*; (2) *The Job Satisfaction Analysis and*

*Its Implications on Account Representative's Performances; (3) The Model of Job Satisfaction and Employee Performance in Telecommunication Industry (2017); (4) Influence of leadership, Copetensi Work Motivation to Job Satisfaction and Implication to The Midwives Performance in North Maluku Province (2017); (5) Leadership Style and Quality of Work Life to Improve Employee Performance (2017); (6) Antecedent of Work Satisfaction, and Implications to Turnover Intention Salesman Dealer Official Automobile (2018); (7) Rancang Bangun Alat Monitoring Pergerakan Objek pada Ruang Menggunakan Modul RCWL 0516 (2018); (8) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Motivasi serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Utama Daan Mogot (2018); dan (9) Kepuasan Kerja sebagai Kunci Optimalisasi Kinerja Pegawai pada Dinas Kehutanan Sulawesi Tengah (2019).*

Pada saat ini, penulis masih aktif sebagai instruktur bisnis di lembaga PT. Kasangga Energi dan Lembaga Mitra Mandiri Sejahtera. Penulis dapat dihubungi melalui email: harries.madi@gmail.com.



Dudung Hadiwijaya, lahir di Tangerang pada tanggal 23 April 1968. Pendidikan dasar, menengah, dan atas ditempuh di Tangerang. Melanjutkan pendidikan S1 di Universitas Terbuka (UT) Jakarta, pendidikan S2 di Universitas Muhammadiyah Jakarta, dan pendidikan S3 di Universitas Persada Indonesia (UPI) Program Studi Ilmu Manajemen dan Konsentrai Manajemen

Sumber Daya Manusia. Karier di bidang akademis sebagai dosen S1 dan S2 Universitas Muhammadiyah Tangerang, dan saat ini menjadi Ketua

Program Studi Magister Manajemen (MM) Universitas Muhammadiyah Tangerang.

Pernah bekerja selama 20 tahun di dunia perbankan, penulis saat ini merupakan praktisi SDM, aktif di kegiatan sosial dan kemasyarakatan sebagai motivator remaja masjid serta aktif menulis di jurnal kampus dan nasional. Penulis pernah menerima beasiswa pemerintah pada sekolah pendidikan menengah dan menjadi lulusan terbaik pada pendidikan S2 di Universitas Muhammadiyah Tangerang.



