

BUKTI KORESPONDENSI
ARTIKEL JURNAL NASIONAL

Judul Artikel : Komitmen Organisasional Pada Karyawan Generasi Milenial: Peran Nilai Kerja dan Kepuasan Kerja

Jurnal : Jurnal Majalah Ekonomi, Vol. 26, No.2, Desember 2021

Penulis : Christian Budianto, Dhyah Harjanti, Widjojo Suprpto

Indeks : Jurnal Nasional

No	Perihal	Tanggal
1.	Bukti submit artikel dan artikel yang disubmit	24 November 2021
2.	Bukti Review Round 1, submit hasil revisi Round 1, dan artikel hasil revisi	29 November 2021
3.	Artikel langsung diterbitkan di Vol. 26, No.2, Desember 2021 tanpa bukti konfirmasi accepted artikel.	30 Desember 2021

**1. Bukti submit artikel dan artikel yang disubmit
(24 November 2021)**

Majalah Ekonomi

← Back to Submissions

Submission

Review

Copyediting

Production

Submission Files

Q Search

▶

14522

dhyah, Komitmen Organizational Generasi Milenial.docx

November 24, 2021

Article Text

Download All Files

Pre-Review Discussions

Add discussion

Name	From	Last Reply	Replies	Closed
Turnitin	bayurama 2021-11-26 02:24 AM	dhyah 2021-11-26 02:51 AM	1	☐

KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL: PERAN NILAI KERJA DAN KEPUASAN KERJA

Christian Budianto¹, Dhyah Harjanti^{2*}, Widjojo Suprpto³

^{1,2,3}) Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Koresponden Penulis: Email: dhyah@petra.ac.id

ABSTRACT

The increasing dominance of the millennial generation in the world of work requires organizations to understand and accommodate the characteristics and values of the millennial generation. This study examined the role of work values on organizational commitment through job satisfaction as a mediating variable in millennial generation employees. This study used a quantitative method with 166 respondents determined by using purposive sampling. Data were collected using an online questionnaire with a Likert scale and processed using partial least squares analysis techniques. The results showed that organizational commitment was significantly influenced by the work value and job satisfaction of Generation Y employees. The results also showed that job satisfaction acts as a mediating variable on the relationship between work value and organizational commitment among millennials.

Keyword: job satisfaction; organizational commitment; work value.

ABSTRAK

Semakin mendominasinya generasi milenial di dunia kerja menuntut organisasi untuk mulai memahami dan mengakomodir karakteristik dan nilai-nilai yang dianut generasi milenial. Penelitian ini menguji peran nilai kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 166 responden yang ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan angket *online* dengan skala likert dan diolah menggunakan teknik analisis *partial least square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi secara signifikan oleh nilai kerja dan kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan generasi Y. Hasil juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara nilai kerja dan komitmen organisasional di kalangan generasi milenial.

Kata kunci: kepuasan kerja; komitmen organisasional; nilai kerja.

PENDAHULUAN

Semakin mendominasinya generasi milenial di dunia kerja, menuntut perusahaan untuk mulai melakukan berbagai penyesuaian. Dominasi generasi X perlahan-lahan mulai berkurang. Dari total jumlah

angkatan kerja di Indonesia yang mencapai 160 juta, hampir 40% (62,5 juta jiwa) di antaranya tergolong generasi milenial (Badan Pusat Statistik, 2018). Agar transisi generasi karyawan dapat berjalan dengan baik, perusahaan perlu memahami karakteristik

generasi milenial, serta nilai-nilai yang mereka anut, termasuk nilai kerja.

Sejumlah penelitian mengenai generasi milenial menunjukkan bahwa generasi ini memiliki rasa percaya diri, dan moralitas yang sangat tinggi. Mereka toleran, kompetitif, mudah bergaul, dan *technology savy* (Holt et al., 2012). Oleh karena fasilitas pendidikan jauh lebih baik daripada yang diterima oleh generasi sebelumnya, maka umumnya generasi milenial berpendidikan tinggi (Howe & Strauss, 2000). Selain itu, mereka lahir di era dengan teknologi yang jauh lebih maju. Akibatnya interaksi sosial mereka lebih banyak dilakukan melalui internet dan media sosial (Wiedmer, 2015).

Dalam dunia kerja, generasi milenial cenderung memilih gaya manajemen inklusif, dan menginginkan umpan balik langsung atas hasil kerja mereka. Jika jenis pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kompetensi mereka, maka mereka akan memberikan kinerja yang terbaik (Martin & Tulgan, 2006). Saat ini banyak karyawan generasi milenial yang menginginkan jadwal kerja yang fleksibel. Mereka ingin diberi kesempatan untuk menyalurkan kreativitas, dan memberikan kontribusi yang berdampak bagi perusahaan. Kehadiran generasi milenial mulai menggeser paradigma yang selama ini dianut perusahaan. Penentuan jabatan tidak lagi berdasarkan senioritas, melainkan berdasarkan hasil kerja karyawannya. Akibatnya, karyawan-karyawan usia muda sudah banyak yang menduduki posisi di *top management level*. Generasi milenial juga sering berpindah tempat kerja. Mereka cenderung berganti karir sebanyak 6 hingga 7 kali dalam hidup, dan mengejar pendidikan

yang lebih baik dalam jangka waktu panjang (de Meuse, 2010). Fenomena generasi milenial ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya manusianya dengan lebih baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh nilai kerja terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada kalangan karyawan generasi milenial. Nilai kerja merupakan salah satu factor yang mempengaruhi output kerja dalam aspek sumber daya manusia, termasuk kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Papavasileiou & Lyons, 2015; Williams & Bhanugopan, 2016). Chen dan Choi (2008) mendefinisikan nilai sebagai keyakinan dan standar pribadi yang memandu seseorang untuk berfungsi dalam masyarakat. Nilai yang terkait dengan dunia kerja seseorang disebut sebagai nilai kerja. Nilai kerja ini menjadi standar seseorang ketika mengevaluasi pekerjaan atau lingkungan kerja (Smola & Sutton, 2002). Nilai kerja ini juga menentukan perilaku dan kinerja seseorang. Seseorang merasa nyaman dalam pekerjaannya, jika nilai kerja yang dimilikinya sesuai dengan nilai perusahaan tempat dia bekerja. Dengan demikian, karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja karyawan (Mathis & Jackson, 2006). Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi, akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, lebih disiplin, dan lebih termotivasi untuk menghasilkan inovasi bagi perusahaan (Ng & Feldman, 2011). Kepuasan kerja berdampak pada komitmen organisasional (Robbins & Judge, 2013).

Pada penelitian terdahulu, kepuasan kerja terbukti berperan meningkatkan komitmen organisasional (Froese & Xiao, 2012; Park & Doo, 2020). Karyawan yang puas dengan hasil kerjanya akan terus meningkatkan komitmen yang ada dalam dirinya pada perusahaannya.

Komitmen organisasional merupakan hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Bahkan sejumlah perusahaan menetapkan komitmen sebagai syarat untuk menempati jabatan tertentu. Komitmen organisasional menjadi indikator kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, yang ditunjukkan dengan kepedulian karyawan terhadap keberlangsungan perusahaan. Karyawan yang berkomitmen, akan bekerja secara maksimal demi perusahaan, serta bersedia menerima dan meyakini nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Penelitian di negara-negara Barat membantu memberikan wawasan untuk memahami perilaku karyawan generasi milenial. Namun hasil penelitian di negara-negara Barat tersebut belum tentu dapat diterapkan di negara timur seperti Indonesia. Oleh sebab itu, penelitian ini akan menganalisis pengaruh nilai kerja terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada karyawan generasi milenial di Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah angkatan kerja yang masuk dalam kategori generasi milenial di Surabaya. Mengacu pada data BPS (2018), jumlah populasi penelitian ini adalah sekitar 62,5 juta orang. Sampel penelitian ini ditentukan dengan teknik

purposive sampling, dengan kriteria sebagai berikut: karyawan tetap, minimal sudah bekerja selama satu tahun di perusahaan tempat bekerja saat ini, dan lahir antara tahun 1982 – 2002. Jumlah sampel minimal yang digunakan mengacu pada *rule of thumb* yaitu 5 (lima) kali jumlah parameter variabel yang diteliti. Jumlah parameter pada penelitian ini adalah 32, maka jumlah sampel minimal adalah 160 responden. Jumlah sampel yang berhasil diperoleh dalam penelitian ini adalah 166 responden.

Data diperoleh dengan menyebarkan angket berisi sejumlah pernyataan terkait variabel yang diteliti yang diukur dengan skala Likert. Kemudian data tersebut diolah dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Dalam PLS ini digunakan sejumlah pengujian, yaitu uji *outer model*, *inner model*, pengujian *direct effect* dan *indirect effect*, serta uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari penyebaran angket secara online, diperoleh 254 responden, namun hanya 166 responden yang lolos dari pernyataan *screening*. Mayoritas responden berpendidikan sarjana (62,7%), dan menempati posisi *lower-level management* (53%). Data posisi responden dalam perusahaan cukup menarik, karena meskipun mayoritas masih berada di *lower-level management*, namun jumlah responden yang berada di *top* dan *middle level management* juga cukup besar (14,5% dan 32,5%). Hal ini menunjukkan bahwa dengan usia responden yang relatif muda, bukan berarti mereka tidak mendapat kesempatan untuk naik ke level manajemen yang lebih tinggi.

Profil demografi dari 166 responden tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil responden berdasarkan kelompok usia, jenis kelamin dan status pernikahan

Tahun lahir	Jenis kelamin	Status		Total
		Menikah	Tidak Menikah	
1982 - 1987	Laki-laki	7	4	11
	Perempuan	6	3	9
1987 - 1992	Laki-laki	8	21	29
	Perempuan	9	7	16
1992 - 1997	Laki-laki	6	45	51
	Perempuan	5	31	36
1997 - 2002	Laki-laki	2	8	10
	Perempuan	0	4	4
Total		43	123	166

Pengujian *outer model* yang dilakukan adalah pertama, uji *convergent validity*, yaitu dengan memperhatikan *loading factor* setiap indikator. *Benchmark* untuk *loading factor* yang digunakan dalam penelitian ini adalah lebih dari 0,4. Kedua, uji *discriminant validity*, dimana *cross loading* variabel yang dipengaruhi harus lebih besar dibandingkan dengan nilai variabel lain. Ketiga, uji *Average Variance Extracted* (AVE) untuk memastikan bahwa suatu konstruk dapat dikatakan valid, dengan nilai minimal $> 0,5$. Keempat, uji *composite reliability*, dimana suatu konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki *composite reliability* lebih dari 0,7. Kelima, uji Cronbach alpha, dengan nilai minimal $> 0,7$. Hasil pengujian kelima tahap *outer model* tersebut menunjukkan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini telah memenuhi semua nilai minimal sehingga dapat dinyatakan valid dan reliabel untuk diolah lebih lanjut.

Pada uji *inner model*, yang diperhatikan adalah koefisien determinasi

(R^2). Hasil pengujian *inner model* yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh nilai kerja dengan koefisien R^2 sebesar 0,551, yang berarti termasuk dalam kategori moderat (Sholihin dan Ratmono, 2013). Sementara, nilai kerja mempengaruhi kepuasan kerja dengan koefisien R^2 sebesar 0,374, yang termasuk dalam kategori lemah. Artinya nilai kerja hanya mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 37,4%, sementara sisanya sebesar 62,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian selanjutnya adalah uji *direct effect* dan *indirect effect*. Pengujian ini untuk melihat apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel nilai kerja dan kepuasan kerja.

Tabel 2. Hasil uji direct effect

<i>Direct</i>		Intervening	Endogen
		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
Eksogen	Nilai Kerja	0,612	0,291
	Kepuasan Kerja		0,528

Tabel 3. Hasil uji indirect effect

<i>Indirect</i>		Intervening	Endogen
		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
Eksogen	Nilai Kerja		0,323
	Kepuasan Kerja		

Tabel 4. Total effect

Total		Intervening	Endogen
		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
Eksogen	Nilai Kerja	0,612	0,614
	Kepuasan Kerja		0,528

Pengujian hipotesis menggunakan nilai signifikansi sebesar 5% dan nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria uji hipotesis adalah H_1

diterima dan H_0 ditolak ketika t -statistik $> 1,96$.

Tabel 5. T-Statistics

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>STDEV</i>	<i>T Statistics</i>	<i>Hasil Hipotesis</i>
Nilai Kerja → Komitmen Organisasional	0.291	0.276	0.064	4.518	Diterima
Nilai Kerja → Kepuasan Kerja	0.612	0.624	0.054	11.288	Diterima
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0.528	0.548	0.064	8.502	Diterima

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa nilai kerja yang dimiliki oleh karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai uji *T-statistics* $> 1,96$ yaitu sebesar 4,518. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi secara signifikan oleh nilai kerja (Putti, Aryee dan Liang (1989). Sementara Tayyab dan Tariq (2001) membuktikan bahwa karyawan swasta cenderung lebih serius bekerja, sehingga memiliki nilai kerja intrinsik yang lebih tinggi daripada karyawan sektor publik. Nilai kerja mempengaruhi komitmen organisasional, karena karyawan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, keinginan untuk memberikan usaha lebih atas nama organisasi, dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Nilai kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai uji *T-statistics* $> 1,96$ yaitu sebesar 11,288. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Lyons (2010) yang menyatakan bahwa nilai kerja adalah prediktor kepuasan kerja seseorang. Hasil penelitian oleh Froese dan Xiao (2012) dan Salyer (2007), juga

membuktikan bahwa nilai kerja mempengaruhi secara signifikan kepuasan kerja. Pengaruh ini akan semakin kuat jika nilai kerja karyawan sejalan dengan indikator kepuasan kerja. Misalnya, jika nilai kerjanya berorientasi pada gaji, maka karyawan tersebut akan cocok bekerja di perusahaan yang memberikan gaji besar.

Tabel 5 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai uji *T-statistics* $> 1,96$ yaitu sebesar 8,502. Hasil ini didukung penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Froese & Xiao, 2012; Srivastava, 2013; Park & Doo, 2020). Yucel dan Bektas (2012) meneliti hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dikaitkan dengan faktor umur, dan menjelaskan bahwa ikatan emosional karyawan muda pada perusahaannya cenderung lebih tinggi. Ini membuktikan adanya tingkat komitmen organisasional karyawan generasi muda yang tinggi. Sementara karyawan yang senior dalam hal usia juga menunjukkan tingkat komitmen organisasional yang tinggi, tetapi dengan alasan yang berbeda. Mereka tidak meninggalkan organisasi karena minimnya kesempatan kerja, sulitnya mendapatkan alternatif kerja lain, atau permasalahan hidup lainnya.

Penelitian mengenai kepuasan kerja lintas generasi menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki tingkat kepuasan kerja paling rendah dibandingkan dengan generasi sebelumnya (*silent generation*, *baby boomers*, *generation X*). Ini terjadi karena banyak perusahaan yang masih menggunakan sistem dan nilai kerja yang

lama. *Mentoring programs* merupakan salah satu cara yang dapat meningkatkan komitmen organisasional generasi milenial. Dengan *mentoring programs*, karyawan generasi milenial mendapat tanggung jawab lebih besar, tantangan, dan umpan balik (Tschantz, 2016). Program-program tersebut lebih sesuai dengan karakteristik generasi Y yang menyukai tantangan, kompetitif, dan menginginkan umpan balik secara langsung (Holt et al., 2012).

Pengujian *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect* membuktikan bahwa nilai kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara nilai kerja dan komitmen organisasional, dilihat dari *indirect effect* sebesar 0,323 > *direct effect* sebesar 0,291. Hasil ini menguatkan penelitian Kirkman dan Shapiro (2001), yang memberikan hasil yang sama.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara nilai kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperdalam pemahaman mengenai karyawan generasi milenial, karena generasi ini akan segera menggeser generasi sebelumnya dalam dunia kerja. Implikasi manajerial yang dapat diambil oleh perusahaan adalah untuk lebih memperhatikan nilai kerja yang sesuai

dengan generasi milenial. Perusahaan juga perlu menyesuaikan lingkungan kerja yang lebih cocok dengan generasi milenial, dan memberikan pekerjaan yang memungkinkan kolaborasi. Dengan demikian, diharapkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan generasi milenial dapat ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2018). *Penduduk berumur 15 tahun ke atas menurut golongan umur dan jenis kegiatan selama seminggu yang lalu 2008 – 2018*. Retrieved from <https://www.bps.go.id/statictable/2016/04/04/1904/penduduk-berumur-15-tahun-ke-atas-menurut-golongan-umur-dan-jenis-kegiatan-selama-seminggu-yang-lalu-2008---2018.html>
- Chen, P.-J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6), 595-615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- De Meuse, K, P. (2010). A second look at generational differences in the workforce: Implications for HR and talent management. *Journal People and Strategy*, 33(2), 50-58.
- Froese, F. J., & Xiao, S. S. (2012). Work values, job satisfaction and organizational commitment in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2144-2162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610342>
- Holt, S., Marques, J., & Way, A. (2012). Bracing for the millennial workforce: looking for ways to inspire generation

- Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9 (6), 81-93.
- Martin, C.A., & Tulgan, B. (2006). *Managing the generation mix: From urgency to opportunity* 2nd Ed. H R D Press
- Mathis, R.L., & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Dian Angelia, Trans). Jakarta: Salemba Empat.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2011). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49 (6), 1067-1087.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20390>
- Papavasileiou, E. T., & Lyons, S. T. (2015). A comparative analysis of the work values of Greece's 'Millennial' generation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(17), 2166-2186.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985325>
- Park, S. & Doo, M.Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44 (2/3)
<https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>
- Putti, J. M., Aryee, S., & Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations*, 42 (3), 275-288.
<https://doi.org/10.1177/001872678904200305>
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior (15th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Salyer, S. D. (2007). *An investigation of the relationships among work values, personality traits, job satisfaction, and career satisfaction*. Unpublished doctoral dissertations, University of Tennessee, Knoxville.
- Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Tayyab, S., & Tariq, N. (2001). Work values and organizational commitment in public and private sector executives. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 16, 3-4.
- Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.
- Williams, J. & Bhanugopan, R. (2016). The Effects of Work Values and Organisational Commitment on Localisation of Human Resources. *Global Talent Management and Staffing in MNEs (International Business and Management)*, 32, 167-188. <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20160000032007>
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598- 1608.

**2. Bukti Review Round 1, submit hasil revisi Round 1, dan
artikel hasil revisi 1
(29 November 2021)**



← Back to Submissions

4579 / Harjanti et al. / Komitmen Organisasional Pada Karyawan Generasi Milenial: Peran Nilai Kerja Dan Kepuasan Ke

Upload File

Library

Workflow

Publication

Submission

Review

Copyediting

Production

Round 1

Notifications

[\[ME\] Editor Decision](#)

2021-11-29 12:41 AM

Reviewer's Attachments

[Q Search](#)

14577 , 6. Dyah.docx

November
29, 2021

Revisions

[Q Search](#)

[Upload File](#)

▶ 14647 Article Text, 4579-14577-1-5-20211129.docx

December
6, 2021 Article Text

Review Discussions

[Add discussion](#)

Name	From	Last Reply	Replies	Closed
------	------	------------	---------	--------

No Items

KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL: PERAN NILAI KERJA DAN KEPUASAN KERJA [11]

Christian Budianto¹, Dhyah Harjanti^{2*}, Widjojo Suprpto³

^{1,2,3}) Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Koresponden Penulis: Email: dhyah@petra.ac.id

ABSTRACT

The increasing dominance of the millennial generation in the world of work requires organizations to understand and accommodate the characteristics and values of the millennial generation. This study examined the role of work values on organizational commitment through job satisfaction as a mediating variable in millennial generation employees. This study used a quantitative method with 166 respondents determined by using purposive sampling. Data were collected using an online questionnaire with a Likert scale and processed using partial least squares analysis techniques. The results showed that organizational commitment was significantly influenced by the work value and job satisfaction of Generation Y employees. The results also showed that job satisfaction acts as a mediating variable on the relationship between work value and organizational commitment among millennials.

Keyword: job satisfaction; organizational commitment; work value.

ABSTRAK

Semakin mendominasinya generasi milenial di dunia kerja menuntut organisasi untuk mulai memahami dan mengakomodir karakteristik dan nilai-nilai yang dianut generasi milenial. Penelitian ini menguji peran nilai kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 166 responden yang ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan angket *online* dengan skala likert dan diolah menggunakan teknik analisis *partial least square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi secara signifikan oleh nilai kerja dan kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan generasi Y. Hasil juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara nilai kerja dan komitmen organisasional di kalangan generasi milenial.

Kata kunci: kepuasan kerja; komitmen organisasional; nilai kerja.

PENDAHULUAN [12]

Semakin mendominasinya generasi milenial di dunia kerja, menuntut perusahaan untuk mulai melakukan berbagai penyesuaian. Dominasi generasi X perlahan-lahan mulai berkurang. Dari total jumlah

angkatan kerja di Indonesia yang mencapai 160 juta, hampir 40% (62,5 juta jiwa) di antaranya tergolong generasi milenial (Badan Pusat Statistik, 2018). Agar transisi generasi karyawan dapat berjalan dengan baik, perusahaan perlu memahami karakteristik

generasi milenial, serta nilai-nilai yang mereka anut, termasuk nilai kerja.

Sejumlah penelitian mengenai generasi milenial menunjukkan bahwa generasi ini memiliki rasa percaya diri, dan moralitas yang sangat tinggi. Mereka toleran, kompetitif, mudah bergaul, dan *technology savy* (Holt et al., 2012). Oleh karena fasilitas pendidikan jauh lebih baik daripada yang diterima oleh generasi sebelumnya, maka umumnya generasi milenial berpendidikan tinggi (Howe & Strauss, 2000). Selain itu, mereka lahir di era dengan teknologi yang jauh lebih maju. Akibatnya interaksi sosial mereka lebih banyak dilakukan melalui internet dan media sosial (Wiedmer, 2015).

Dalam dunia kerja, generasi milenial cenderung memilih gaya manajemen inklusif, dan menginginkan umpan balik langsung atas hasil kerja mereka. Jika jenis pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kompetensi mereka, maka mereka akan memberikan kinerja yang terbaik (Martin & Tulgan, 2006). Saat ini banyak karyawan generasi milenial yang menginginkan jadwal kerja yang fleksibel. Mereka ingin diberi kesempatan untuk menyalurkan kreativitas, dan memberikan kontribusi yang berdampak bagi perusahaan. Kehadiran generasi milenial mulai menggeser paradigma yang selama ini dianut perusahaan. Penentuan jabatan tidak lagi berdasarkan senioritas, melainkan berdasarkan hasil kerja karyawannya. Akibatnya, karyawan-karyawan usia muda sudah banyak yang menduduki posisi di *top management level*. Generasi milenial juga sering berpindah tempat kerja. Mereka cenderung berganti karir sebanyak 6 hingga 7 kali dalam hidup, dan mengejar pendidikan

yang lebih baik dalam jangka waktu panjang (de Meuse, 2010). Fenomena generasi milenial ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya manusianya dengan lebih baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh nilai kerja terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada kalangan karyawan generasi milenial. Nilai kerja merupakan salah satu factor yang mempengaruhi output kerja dalam aspek sumber daya manusia, termasuk kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Papavasileiou & Lyons, 2015; Williams & Bhanugopan, 2016). Chen dan Choi (2008) mendefinisikan nilai sebagai keyakinan dan standar pribadi yang memandu seseorang untuk berfungsi dalam masyarakat. Nilai yang terkait dengan dunia kerja seseorang disebut sebagai nilai kerja. Nilai kerja ini menjadi standar seseorang ketika mengevaluasi pekerjaan atau lingkungan kerja (Smola & Sutton, 2002). Nilai kerja ini juga menentukan perilaku dan kinerja seseorang. Seseorang merasa nyaman dalam pekerjaannya, jika nilai kerja yang dimilikinya sesuai dengan nilai perusahaan tempat dia bekerja. Dengan demikian, karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja karyawan (Mathis & Jackson, 2006). Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi, akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, lebih disiplin, dan lebih termotivasi untuk menghasilkan inovasi bagi perusahaan (Ng & Feldman, 2011). Kepuasan kerja berdampak pada komitmen organisasional (Robbins & Judge, 2013).

Pada penelitian terdahulu, kepuasan kerja terbukti berperan meningkatkan komitmen organisasional (Froese & Xiao, 2012; Park & Doo, 2020). Karyawan yang puas dengan hasil kerjanya akan terus meningkatkan komitmen yang ada dalam dirinya pada perusahaannya.

Komitmen organisasional merupakan hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Bahkan sejumlah perusahaan menetapkan komitmen sebagai syarat untuk menempati jabatan tertentu. Komitmen organisasional menjadi indikator kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, yang ditunjukkan dengan kepedulian karyawan terhadap keberlangsungan perusahaan. Karyawan yang berkomitmen, akan bekerja secara maksimal demi perusahaan, serta bersedia menerima dan meyakini nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Penelitian di negara-negara Barat membantu memberikan wawasan untuk memahami perilaku karyawan generasi milenial. Namun hasil penelitian di negara-negara Barat tersebut belum tentu dapat diterapkan di negara timur seperti Indonesia. Oleh sebab itu, penelitian ini akan menganalisis pengaruh nilai kerja terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada karyawan generasi milenial di Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah angkatan kerja yang masuk dalam kategori generasi milenial di Surabaya. Mengacu pada data BPS (2018), jumlah populasi penelitian ini adalah sekitar 62,5 juta orang. Sampel penelitian ini ditentukan dengan teknik

purposive sampling, dengan kriteria sebagai berikut: karyawan tetap, minimal sudah bekerja selama satu tahun di perusahaan tempat bekerja saat ini, dan lahir antara tahun 1982 – 2002. Jumlah sampel minimal yang digunakan mengacu pada *rule of thumb* yaitu 5 (lima) kali jumlah parameter variabel yang diteliti. Jumlah parameter pada penelitian ini adalah 32, maka jumlah sampel minimal adalah 160 responden. Jumlah sampel yang berhasil diperoleh dalam penelitian ini adalah 166 responden.

Data diperoleh dengan menyebarkan angket berisi sejumlah pernyataan terkait variabel yang diteliti yang diukur dengan skala Likert. Kemudian data tersebut diolah dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Dalam PLS ini digunakan sejumlah pengujian, yaitu uji *outer model*, *inner model*, pengujian *direct effect* dan *indirect effect*, serta uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari penyebaran angket secara online, diperoleh 254 responden, namun hanya 166 responden yang lolos dari pernyataan *screening*. Mayoritas responden berpendidikan sarjana (62,7%), dan menempati posisi *lower-level management* (53%). Data posisi responden dalam perusahaan cukup menarik, karena meskipun mayoritas masih berada di *lower-level management*, namun jumlah responden yang berada di *top* dan *middle level management* juga cukup besar (14,5% dan 32,5%). Hal ini menunjukkan bahwa dengan usia responden yang relatif muda, bukan berarti mereka tidak mendapat kesempatan untuk naik ke level manajemen yang lebih tinggi.

Profil demografi dari 166 responden tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil responden berdasarkan kelompok usia, jenis kelamin dan status pernikahan

Tahun lahir	Jenis kelamin	Status		Total
		Menikah	Tidak Menikah	
1982 - 1987	Laki-laki	7	4	11
	Perempuan	6	3	9
1987 - 1992	Laki-laki	8	21	29
	Perempuan	9	7	16
1992 - 1997	Laki-laki	6	45	51
	Perempuan	5	31	36
1997 - 2002	Laki-laki	2	8	10
	Perempuan	0	4	4
Total		43	123	166

Pengujian *outer model* yang dilakukan adalah pertama, uji *convergent validity*, yaitu dengan memperhatikan *loading factor* setiap indikator. *Benchmark* untuk *loading factor* yang digunakan dalam penelitian ini adalah lebih dari 0,4. Kedua, uji *discriminant validity*, dimana *cross loading* variabel yang dipengaruhi harus lebih besar dibandingkan dengan nilai variabel lain. Ketiga, uji *Average Variance Extracted* (AVE) untuk memastikan bahwa suatu konstruk dapat dikatakan valid, dengan nilai minimal $> 0,5$. Keempat, uji *composite reliability*, dimana suatu konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki *composite reliability* lebih dari 0,7. Kelima, uji Cronbach alpha, dengan nilai minimal $> 0,7$. Hasil pengujian kelima tahap *outer model* tersebut menunjukkan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini telah memenuhi semua nilai minimal sehingga dapat dinyatakan valid dan reliabel untuk diolah lebih lanjut.

Pada uji *inner model*, yang diperhatikan adalah koefisien determinasi

(R^2). Hasil pengujian *inner model* yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh nilai kerja dengan koefisien R^2 sebesar 0,551, yang berarti termasuk dalam kategori moderat (Sholihin dan Ratmono, 2013). Sementara, nilai kerja mempengaruhi kepuasan kerja dengan koefisien R^2 sebesar 0,374, yang termasuk dalam kategori lemah. Artinya nilai kerja hanya mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 37,4%, sementara sisanya sebesar 62,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian selanjutnya adalah uji *direct effect* dan *indirect effect*. Pengujian ini untuk melihat apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel nilai kerja dan kepuasan kerja.

Tabel 2. Hasil uji direct effect

<i>Direct</i>		Intervening	Endogen
		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
Eksogen	Nilai Kerja	0,612	0,291
	Kepuasan Kerja		0,528

Tabel 3. Hasil uji indirect effect

<i>Indirect</i>		Intervening	Endogen
		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
Eksogen	Nilai Kerja		0,323
	Kepuasan Kerja		

Tabel 4. Total effect

Total		Intervening	Endogen
		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
Eksogen	Nilai Kerja	0,612	0,614
	Kepuasan Kerja		0,528

Pengujian hipotesis menggunakan nilai signifikansi sebesar 5% dan nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria uji hipotesis adalah H_1

diterima dan H_0 ditolak ketika t -statistik $> 1,96$.

Tabel 5. T-Statistics

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>STDEV</i>	<i>T Statistics</i>	<i>Hasil Hipotesis</i>
Nilai Kerja → Komitmen Organisasional	0.291	0.276	0.064	4.518	Diterima
Nilai Kerja → Kepuasan Kerja	0.612	0.624	0.054	11.288	Diterima
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0.528	0.548	0.064	8.502	Diterima

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa nilai kerja yang dimiliki oleh karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai uji T -statistics $> 1,96$ yaitu sebesar 4,518. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi secara signifikan oleh nilai kerja (Putti, Aryee dan Liang (1989). Sementara Tayyab dan Tariq (2001) membuktikan bahwa karyawan swasta cenderung lebih serius bekerja, sehingga memiliki nilai kerja intrinsik yang lebih tinggi daripada karyawan sektor publik. Nilai kerja mempengaruhi komitmen organisasional, karena karyawan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, keinginan untuk memberikan usaha lebih atas nama organisasi, dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Nilai kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai uji T -statistics $> 1,96$ yaitu sebesar 11,288. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Lyons (2010) yang menyatakan bahwa nilai kerja adalah prediktor kepuasan kerja seseorang. Hasil penelitian oleh Froese dan Xiao (2012) dan Salyer (2007), juga

membuktikan bahwa nilai kerja mempengaruhi secara signifikan kepuasan kerja. Pengaruh ini akan semakin kuat jika nilai kerja karyawan sejalan dengan indikator kepuasan kerja. Misalnya, jika nilai kerjanya berorientasi pada gaji, maka karyawan tersebut akan cocok bekerja di perusahaan yang memberikan gaji besar.

Tabel 5 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai uji T -statistics $> 1,96$ yaitu sebesar 8,502. Hasil ini didukung penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Froese & Xiao, 2012; Srivastava, 2013; Park & Doo, 2020). Yucel dan Bektas (2012) meneliti hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dikaitkan dengan faktor umur, dan menjelaskan bahwa ikatan emosional karyawan muda pada perusahaannya cenderung lebih tinggi. Ini membuktikan adanya tingkat komitmen organisasional karyawan generasi muda yang tinggi. Sementara karyawan yang senior dalam hal usia juga menunjukkan tingkat komitmen organisasional yang tinggi, tetapi dengan alasan yang berbeda. Mereka tidak meninggalkan organisasi karena minimnya kesempatan kerja, sulitnya mendapatkan alternatif kerja lain, atau permasalahan hidup lainnya.

Penelitian mengenai kepuasan kerja lintas generasi menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki tingkat kepuasan kerja paling rendah dibandingkan dengan generasi sebelumnya (*silent generation*, *baby boomers*, *generation X*). Ini terjadi karena banyak perusahaan yang masih menggunakan sistem dan nilai kerja yang

lama. *Mentoring programs* merupakan salah satu cara yang dapat meningkatkan komitmen organisasional generasi milenial. Dengan *mentoring programs*, karyawan generasi milenial mendapat tanggung jawab lebih besar, tantangan, dan umpan balik (Tschantz, 2016). Program-program tersebut lebih sesuai dengan karakteristik generasi Y yang menyukai tantangan, kompetitif, dan menginginkan umpan balik secara langsung (Holt et al., 2012).

Pengujian *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect* membuktikan bahwa nilai kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara nilai kerja dan komitmen organisasional, dilihat dari *indirect effect* sebesar 0,323 > *direct effect* sebesar 0,291. Hasil ini menguatkan penelitian Kirkman dan Shapiro (2001), yang memberikan hasil yang sama.

Kesimpulan^[3]

Berdasarkan analisis data tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara nilai kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperdalam pemahaman mengenai karyawan generasi milenial, karena generasi ini akan segera menggeser generasi sebelumnya dalam dunia kerja. Implikasi manajerial yang dapat diambil oleh perusahaan adalah untuk lebih memperhatikan nilai kerja yang sesuai

dengan generasi milenial. Perusahaan juga perlu menyesuaikan lingkungan kerja yang lebih cocok dengan generasi milenial, dan memberikan pekerjaan yang memungkinkan kolaborasi. Dengan demikian, diharapkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan generasi milenial dapat ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2018). *Penduduk berumur 15 tahun ke atas menurut golongan umur dan jenis kegiatan selama seminggu yang lalu 2008 – 2018*. Retrieved from <https://www.bps.go.id/statictable/2016/04/04/1904/penduduk-berumur-15-tahun-ke-atas-menurut-golongan-umur-dan-jenis-kegiatan-selama-seminggu-yang-lalu-2008---2018.html>
- Chen, P.-J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6), 595-615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- De Meuse, K, P. (2010). A second look at generational differences in the workforce: Implications for HR and talent management. *Journal People and Strategy*, 33(2), 50-58.
- Froese, F. J., & Xiao, S. S. (2012). Work values, job satisfaction and organizational commitment in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2144-2162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610342>
- Holt, S., Marques, J., & Way, A. (2012). Bracing for the millennial workforce: looking for ways to inspire generation

- Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9 (6), 81-93.
- Martin, C.A., & Tulgan, B. (2006). *Managing the generation mix: From urgency to opportunity* 2nd Ed. H R D Press
- Mathis, R.L., & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Dian Angelia, Trans). Jakarta: Salemba Empat.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2011). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49 (6), 1067-1087.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20390>
- Papavasileiou, E. T., & Lyons, S. T. (2015). A comparative analysis of the work values of Greece's 'Millennial' generation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(17), 2166-2186.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985325>
- Park, S. & Doo, M.Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44 (2/3)
<https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>
- Putti, J. M., Aryee, S., & Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations*, 42 (3), 275-288.
<https://doi.org/10.1177/001872678904200305>
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior (15th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Salyer, S. D. (2007). *An investigation of the relationships among work values, personality traits, job satisfaction, and career satisfaction*. Unpublished doctoral dissertations, University of Tennessee, Knoxville.
- Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Tayyab, S., & Tariq, N. (2001). Work values and organizational commitment in public and private sector executives. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 16, 3-4.
- Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.
- Williams, J. & Bhanugopan, R. (2016). The Effects of Work Values and Organisational Commitment on Localisation of Human Resources. *Global Talent Management and Staffing in MNEs (International Business and Management)*, 32, 167-188. <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20160000032007>
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598- 1608.

**3. Artikel diterbitkan di Vol. 26, No.2, Desember 2021
tanpa bukti konfirmasi accepted.
(30 Desember 2021)**

HOME ARCHIVES Vol. 26 No. 2 (2021) Desember

Vol. 26 No. 2 (2021): Desember



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2>

PUBLISHED: 2021-12-30

FULL ISSUE

[COVER DEPAN](#) [COVER DEPAN BAGIAN DALAM](#) [HALAMAN PENYUTING](#)
[DAFTAR ISI](#) [COVER BELAKANG](#) [FULL TEXT](#)

ARTIKEL

Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Barang Perengkapan Studi Kasus Di Sempoa Tc
Dharmahusada Mas
Okavia Dwi Sheila R, Anis Marisa, Fibi Nurani 1 - 6



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2.a4713> View : 183 Download : 144

Pengaruh Work Environment Terhadap Job Satisfaction Dengan Work Relationship Sebagai Variabel Medial
Ratih Indriani, Alael Immanuel Imah 7 - 22



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2.a4714> View : 254 Download : 205

Marketing Communication Strategy Pilsau Cukur Merk Klingaman
Nora Myazma 23 - 31



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2.a4715> View : 113 Download : 92

Pengaruh Team Work Dan Disiplin Kerja Pada Multi National Company (MNC) Terhadap Kinerja Karyawan
Suharkyo 32 - 45



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2.a4716> View : 107 Download : 160

Rancang Bangun Aplikasi Laporan Keuangan Berbasis Web Pada Pt. Anugrah Putra Kharisma
Sulastawati, Januar Wibowo, Retis Putama Putra 46 - 53



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2.a4717> View : 209 Download : 252

Pengaruh Social Media Marketing, Brand Awareness, Dan Brand Image Terhadap Brand Loyalty Pada 3&T
Express Di Surabaya
Sri Yurnan Budiansi, Monica Adjeng Enella, Jessica Natarya Singar 54 - 60



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2.a4718> View : 669 Download : 684

Komitmen Organisasi Pada Karyawan Generasi Milenial: Peran Nilai Kerja dan Kepuasan Kerja
Christian Budarini, Dhyah Harjanti, Wilgjo Suprianto 67 - 74



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2.a4719> View : 293 Download : 334

Pengaruh Pengetahuan Kewirausahaan Dan Motivasi Terhadap Minat Menjadi Pengusaha Dimesa Pandemi
Covid-19 Di Surabaya
Dwi Widiyastuti 75 - 81



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2.a4720> View : 419 Download : 278

Praktik Fraud Dalam Kasus Kepailitan Perusahaan
Tark Wulandari, Anisanto, Maruf Syaban 82 - 90



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2.a4721> View : 217 Download : 480

Strategi Pengembangan Destinasi Wisata Kabupaten Jember
Achmad Yusu Alf Fianto, Rudi Sarboso 97 - 105



DOI: <https://doi.org/10.36456/majekonomi.v26i.no2.a4722> View : 442 Download : 389

MENU

[JOURNAL HISTORY](#)

[EDITORIAL TEAM](#)

[REVIEWER](#)

[AIMS AND SCOPE](#)

[OPEN ACCESS POLICY](#)

[RIGHT AND LICENSES](#)

[PUBLISHING SYSTEM](#)

[PUBLICATION ETHICS](#)

[PEER REVIEW PROCESS](#)

[AUTHOR GUIDELINES](#)

[AUTHOR FEES](#)

[PLAGIARISM](#)

[CONTACT](#)

TEMPLATE JOURNAL



SUPPORTED BY



INFORMATION

For Readers

For Authors

For Librarians

MANAGEMENT SOFTWARE



CURRENT ISSUE



VISITOR



Fakultas Ekonomi dan Bisnis - University of PGRI Adi Buana Surabaya

Duluw Menanggal XI, Surabaya 60234 Jawa Timur, Indonesia

Telephone: 081330487241

Email: majalahekonomi@unpasby.ac.id

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Platform &
workflow by
OJS / PKP

Komitmen Organisasional Pada Karyawan Generasi Milenial: Peran Nilai Kerja dan Kepuasan Kerja

Christian Budianto¹, Dhyah Harjanti^{2*}, Widjojo Suprpto³

^{1,2,3}) Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Koresponden Penulis: Email: dhyah@petra.ac.id

ABSTRACT

The increasing dominance of the millennial generation in the world of work requires organizations to understand and accommodate the characteristics and values of the millennial generation. This study examined the role of work values on organizational commitment through job satisfaction as a mediating variable in millennial generation employees. This study used a quantitative method with 166 respondents determined by using purposive sampling. Data were collected using an online questionnaire with a Likert scale and processed using partial least squares analysis techniques. The results showed that organizational commitment was significantly influenced by the work value and job satisfaction of Generation Y employees. The results also showed that job satisfaction acts as a mediating variable on the relationship between work value and organizational commitment among millennials.

Keyword: job satisfaction; organizational commitment; work value.

ABSTRAK

Semakin mendominasinya generasi milenial di dunia kerja menuntut organisasi untuk mulai memahami dan mengakomodir karakteristik dan nilai-nilai yang dianut generasi milenial. Penelitian ini menguji peran nilai kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 166 responden yang ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan angket *online* dengan skala Likert dan diolah menggunakan teknik analisis *partial least square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi secara signifikan oleh nilai kerja dan kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan generasi Y. Hasil juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara nilai kerja dan komitmen organisasional di kalangan generasi milenial.

Kata kunci: kepuasan kerja; komitmen organisasional; nilai kerja.

PENDAHULUAN

Semakin mendominasinya generasi milenial di dunia kerja, menuntut perusahaan untuk mulai melakukan berbagai

penyesuaian. Dominasi generasi X perlahan-lahan mulai berkurang. Dari total jumlah angkatan kerja di Indonesia yang mencapai 160 juta, hampir 40% (62,5 juta jiwa) di

antaranya tergolong generasi milenial (Badan Pusat Statistik, 2018). Agar transisi generasi karyawan dapat berjalan dengan baik, perusahaan perlu memahami karakteristik generasi milenial, serta nilai-nilai yang mereka anut, termasuk nilai kerja.

Sejumlah penelitian mengenai generasi milenial menunjukkan bahwa generasi ini memiliki rasa percaya diri, dan moralitas yang sangat tinggi. Mereka toleran, kompetitif, mudah bergaul, dan *technology savy* (Holt et al., 2012). Oleh karena fasilitas pendidikan jauh lebih baik daripada yang diterima oleh generasi sebelumnya, maka umumnya generasi milenial berpendidikan tinggi (Howe & Strauss, 2000). Selain itu, mereka lahir di era dengan teknologi yang jauh lebih maju. Akibatnya interaksi sosial mereka lebih banyak dilakukan melalui internet dan media sosial (Wiedmer, 2015).

Dalam dunia kerja, generasi milenial cenderung memilih gaya manajemen inklusif, dan menginginkan umpan balik langsung atas hasil kerja mereka. Jika jenis pekerjaan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kompetensi mereka, maka mereka akan memberikan kinerja yang terbaik (Martin & Tulgan, 2006). Saat ini banyak karyawan generasi milenial yang menginginkan jadwal kerja yang fleksibel. Mereka ingin diberi kesempatan untuk menyalurkan kreativitas, dan memberikan kontribusi yang berdampak bagi perusahaan. Kehadiran generasi milenial mulai menggeser paradigma yang selama ini dianut perusahaan. Penentuan jabatan tidak lagi berdasarkan senioritas, melainkan berdasarkan hasil kerja karyawannya. Akibatnya, karyawan-karyawan usia muda sudah banyak yang menduduki posisi di *top*

management level. Generasi milenial juga sering berpindah tempat kerja. Mereka cenderung berganti karir sebanyak 6 hingga 7 kali dalam hidup, dan mengejar pendidikan yang lebih baik dalam jangka waktu panjang (de Meuse, 2010). Fenomena generasi milenial ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya manusianya dengan lebih baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh nilai kerja terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada kalangan karyawan generasi milenial. Nilai kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi output kerja dalam aspek sumber daya manusia, termasuk kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Papavasileiou & Lyons, 2015; Williams & Bhanugopan, 2016). Chen dan Choi (2008) mendefinisikan nilai sebagai keyakinan dan standar pribadi yang memandu seseorang untuk berfungsi dalam masyarakat. Nilai yang terkait dengan dunia kerja seseorang disebut sebagai nilai kerja. Nilai kerja ini menjadi standar seseorang ketika mengevaluasi pekerjaan atau lingkungan kerja (Smola & Sutton, 2002). Nilai kerja ini juga menentukan perilaku dan kinerja seseorang. Seseorang merasa nyaman dalam pekerjaannya, jika nilai kerja yang dimilikinya sesuai dengan nilai perusahaan tempat dia bekerja. Dengan demikian, karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja karyawan (Mathis & Jackson, 2006). Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi, akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, lebih disiplin, dan lebih

termotivasi untuk menghasilkan inovasi bagi perusahaan (Ng & Feldman, 2011). Kepuasan kerja berdampak pada komitmen organisasional (Robbins & Judge, 2013). Pada penelitian terdahulu, kepuasan kerja terbukti berperan meningkatkan komitmen organisasional (Froese & Xiao, 2012; Park & Doo, 2020). Karyawan yang puas dengan hasil kerjanya akan terus meningkatkan komitmen yang ada dalam dirinya pada perusahaannya.

Komitmen organisasional merupakan hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Bahkan sejumlah perusahaan menetapkan komitmen sebagai syarat untuk menempati jabatan tertentu. Komitmen organisasional menjadi indikator kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, yang ditunjukkan dengan kepedulian karyawan terhadap keberlangsungan perusahaan. Karyawan yang berkomitmen, akan bekerja secara maksimal demi perusahaan, serta bersedia menerima dan meyakini nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Penelitian di negara-negara Barat membantu memberikan wawasan untuk memahami perilaku karyawan generasi milenial. Namun hasil penelitian di negara-negara Barat tersebut belum tentu dapat diterapkan di negara timur seperti Indonesia. Oleh sebab itu, penelitian ini akan menganalisis pengaruh nilai kerja terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada karyawan generasi milenial di Surabaya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini mengajukan sejumlah hipotesis sebagai berikut: 1) Diduga nilai kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional; 2) Diduga nilai kerja

berpengaruh terhadap kepuasan kerja; dan 3) Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Selain menguji ketiga hipotesis tersebut, penelitian ini juga akan menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan antara nilai kerja dan komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah angkatan kerja yang masuk dalam kategori generasi milenial di Surabaya. Mengacu pada data BPS (2018), jumlah populasi penelitian ini adalah sekitar 62,5 juta orang. Sampel penelitian ini ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria sebagai berikut: karyawan tetap, minimal sudah bekerja selama satu tahun di perusahaan tempat bekerja saat ini, dan lahir antara tahun 1982 – 2002. Jumlah sampel minimal yang digunakan mengacu pada *rule of thumb* yaitu 5 (lima) kali jumlah parameter variabel yang diteliti. Jumlah parameter pada penelitian ini adalah 32, maka jumlah sampel minimal adalah 160 responden. Jumlah sampel yang berhasil diperoleh dalam penelitian ini adalah 166 responden.

Data diperoleh dengan menyebarkan angket berisi sejumlah pernyataan terkait variabel yang diteliti yang diukur dengan skala Likert. Kemudian data tersebut diolah dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Dalam PLS ini digunakan sejumlah pengujian, yaitu uji *outer model*, *inner model*, pengujian *direct effect* dan *indirect effect*, serta uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari penyebaran angket secara online, diperoleh 254 responden, namun

hanya 166 responden yang lolos dari pernyataan *screening*. Mayoritas responden berpendidikan sarjana (62,7%), dan menempati posisi *lower-level management* (53%). Data posisi responden dalam perusahaan cukup menarik, karena meskipun mayoritas masih berada di *lower-level management*, namun jumlah responden yang berada di *top* dan *middle level management* juga cukup besar (14,5% dan 32,5%). Hal ini menunjukkan bahwa dengan usia responden yang relatif muda, bukan berarti mereka tidak mendapat kesempatan untuk naik ke level manajemen yang lebih tinggi.

Profil demografi dari 166 responden tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil responden berdasarkan kelompok usia, jenis kelamin dan status pernikahan

Tahun lahir	Jenis kelamin	Status		Total
		Menikah	Tidak Menikah	
1982 - 1987	Laki-laki	7	4	11
	Perempuan	6	3	9
1987 - 1992	Laki-laki	8	21	29
	Perempuan	9	7	16
1992 - 1997	Laki-laki	6	45	51
	Perempuan	5	31	36
1997 - 2002	Laki-laki	2	8	10
	Perempuan	0	4	4
Total		43	123	166

Pengujian *outer model* yang dilakukan adalah pertama, uji *convergent validity*, yaitu dengan memperhatikan *loading factor* setiap indikator. *Benchmark* untuk *loading factor* yang digunakan dalam penelitian ini adalah lebih dari 0,4. Kedua, uji *discriminant validity*, dimana *cross loading* variabel yang dipengaruhi harus lebih besar dibandingkan dengan nilai variabel lain. Ketiga, uji *Average Variance Extracted* (AVE) untuk memastikan bahwa suatu konstruk dapat dikatakan valid, dengan nilai

minimal > 0,5. Keempat, uji *composite reliability*, dimana suatu konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki *composite reliability* lebih dari 0,7. Kelima, uji Cronbach alpha, dengan nilai minimal > 0,7. Hasil pengujian kelima tahap *outer model* tersebut menunjukkan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini telah memenuhi semua nilai minimal sehingga dapat dinyatakan valid dan reliabel untuk diolah lebih lanjut.

Pada uji *inner model*, yang diperhatikan adalah koefisien determinasi (R^2). Hasil pengujian *inner model* yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh nilai kerja dengan koefisien R^2 sebesar 0,551, yang berarti termasuk dalam kategori moderat (Sholihin dan Ratmono, 2013). Sementara, nilai kerja mempengaruhi kepuasan kerja dengan koefisien R^2 sebesar 0,374, yang termasuk dalam kategori lemah. Artinya nilai kerja hanya mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 37,4%, sementara sisanya sebesar 62,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian selanjutnya adalah uji *direct effect* dan *indirect effect*. Pengujian ini untuk melihat apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel nilai kerja dan kepuasan kerja.

Tabel 2. Hasil uji direct effect

Direct		Intervening Kepuasan Kerja	Endogen Komitmen Organisasional
Eksogen	Nilai Kerja	0,612	0,291
	Kepuasan Kerja		0,528

Tabel 3. Hasil uji indirect effect

<i>Indirect</i>		Intervening	Endogen
		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
Eksogen	Nilai Kerja Kepuasan Kerja		0,323

Tabel 4. Total effect

Total		Intervening	Endogen
		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
	Nilai Kerja	0,612	0,614
Eksogen	Kepuasan Kerja		0,528

Pengujian hipotesis menggunakan nilai signifikansi sebesar 5% dan nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria uji hipotesis adalah H_1 diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik > 1,96.

Tabel 5. T-Statistics

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>STDEV</i>	<i>T Statistics</i>	<i>Hasil Hipotesis</i>
Nilai Kerja → Komitmen Organisasional	0.291	0.276	0.064	4.518	Diterima
Nilai Kerja → Kepuasan Kerja	0.612	0.624	0.054	11.288	Diterima
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0.528	0.548	0.064	8.502	Diterima

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa nilai kerja yang dimiliki oleh karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai uji *T-statistics* > 1,96 yaitu sebesar 4,518. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi secara signifikan oleh nilai kerja (Putti, Aryee dan Liang (1989). Sementara Tayyab dan Tariq (2001) membuktikan bahwa karyawan swasta cenderung lebih serius bekerja, sehingga memiliki nilai kerja

intrinsik yang lebih tinggi daripada karyawan sektor publik. Nilai kerja mempengaruhi komitmen organisasional, karena karyawan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, keinginan untuk memberikan usaha lebih atas nama organisasi, dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Nilai kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai uji *T-statistics* > 1,96 yaitu sebesar 11,288. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Lyons (2010) yang menyatakan bahwa nilai kerja adalah prediktor kepuasan kerja seseorang. Hasil penelitian oleh Froese dan Xiao (2012) dan Salyer (2007), juga membuktikan bahwa nilai kerja mempengaruhi secara signifikan kepuasan kerja. Pengaruh ini akan semakin kuat jika nilai kerja karyawan sejalan dengan indikator kepuasan kerja. Misalnya, jika nilai kerjanya berorientasi pada gaji, maka karyawan tersebut akan cocok bekerja di perusahaan yang memberikan gaji besar.

Tabel 5 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai uji *T-statistics* > 1,96 yaitu sebesar 8,502. Hasil ini didukung penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Froese & Xiao, 2012; Srivastava, 2013; Park & Doo, 2020). Yucel dan Bektas (2012) meneliti hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dikaitkan dengan faktor umur, dan menjelaskan bahwa ikatan emosional karyawan muda pada perusahaannya cenderung lebih tinggi. Ini membuktikan adanya tingkat komitmen organisasional karyawan generasi muda yang tinggi. Sementara karyawan yang senior dalam

hal usia juga menunjukkan tingkat komitmen organisasional yang tinggi, tetapi dengan alasan yang berbeda. Mereka tidak meninggalkan organisasi karena minimnya kesempatan kerja, sulitnya mendapatkan alternatif kerja lain, atau permasalahan hidup lainnya.

Penelitian mengenai kepuasan kerja lintas generasi menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki tingkat kepuasan kerja paling rendah dibandingkan dengan generasi sebelumnya (*silent generation, baby boomers, generation X*). Ini terjadi karena banyak perusahaan yang masih menggunakan sistem dan nilai kerja yang lama. *Mentoring programs* merupakan salah satu cara yang dapat meningkatkan komitmen organisasional generasi milenial. Dengan *mentoring programs*, karyawan generasi milenial mendapat tanggung jawab lebih besar, tantangan, dan umpan balik (Tschantz, 2016). Program-program tersebut lebih sesuai dengan karakteristik generasi Y yang menyukai tantangan, kompetitif, dan menginginkan umpan balik secara langsung (Holt et al., 2012).

Pengujian *direct effect, indirect effect*, dan *total effect* membuktikan bahwa nilai kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara nilai kerja dan komitmen organisasional, dilihat dari *indirect effect* sebesar $0,323 > \text{direct effect}$ sebesar $0,291$. Hasil ini menguatkan penelitian Kirkman dan Shapiro (2001), yang memberikan hasil yang sama.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara nilai kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan populasi dari karyawan generasi milenial di Surabaya. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi penelitian pada karyawan generasi milenial di seluruh Indonesia. Penelitian berikutnya juga perlu memperdalam pemahaman mengenai karyawan generasi milenial, karena generasi ini akan segera menggeser generasi sebelumnya dalam dunia kerja. Implikasi manajerial yang dapat diambil oleh perusahaan adalah untuk lebih memperhatikan nilai kerja yang sesuai dengan generasi milenial. Perusahaan juga perlu menyesuaikan lingkungan kerja yang lebih cocok dengan generasi milenial, dan memberikan pekerjaan yang memungkinkan kolaborasi. Dengan demikian, diharapkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan generasi milenial dapat ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. (2018). *Penduduk berumur 15 tahun ke atas menurut golongan umur dan jenis kegiatan selama seminggu yang lalu 2008 – 2018*. Retrieved from <https://www.bps.go.id/statictable/2016-/04/04/1904/penduduk-berumur-15-tahun-ke-atas-menurut-golongan-umur->

- dan-jenis-kegiatan-selama-seminggu-yang-lalu-2008---2018.html
- Chen, P.-J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6), 595-615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- De Meuse, K, P. (2010). A second look at generational differences in the workforce: Implications for HR and talent management. *Journal People and Strategy*, 33(2), 50-58.
- Froese, F. J., & Xiao, S. S. (2012). Work values, job satisfaction and organizational commitment in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2144-2162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610342>
- Holt, S., Marques, J., & Way, A. (2012). Bracing for the millennial workforce: looking for ways to inspire generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9 (6), 81-93.
- Martin, C.A., & Tulgan, B. (2006). *Managing the generation mix: From urgency to opportunity* 2nd Ed. H R D Press
- Mathis, R.L., & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Dian Angelia, Trans). Jakarta: Salemba Empat.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2011). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49 (6), 1067-1087. <https://doi.org/10.1002/hrm.20390>
- Papavasileiou, E. T., & Lyons, S. T. (2015). A comparative analysis of the work values of Greece's 'Millennial' generation. *The International Journal of Human - Resource Management*, 26(17), 2166-2186. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985325>
- Park, S. & Doo, M.Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44 (2/3) <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>
- Putti, J. M., Aryee, S., & Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations*, 42 (3), 275-288. <https://doi.org/10.1177/001872678904200305>
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior (15th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Salyer, S. D. (2007). *An investigation of the relationships among work values, personality traits, job satisfaction, and career satisfaction*. Unpublished doctoral dissertations, University of Tennessee, Knoxville.
- Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Tayyab, S., & Tariq, N. (2001). Work values and organizational commitment in public and private sector executives. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 16, 3-4.

Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.

Williams, J. & Bhanugopan, R. (2016). The Effects of Work Values and Organisational Commitment on Localisation of Human Resources. *Global Talent Management and Staffing in MNEs (International Business and Management)*, 32, 167-188. <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20160000032007>

Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598- 1608.