

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas tentang teori yang akan mendasari dari penelitian ini. Pembahasan ini akan menjadi panduan dalam memahami secara mendalam untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian. Penelitian tentang pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional dan nilai kerja sebagai pemoderasi mencakup tentang bagaimana perbedaan pada tenaga kerja lintas generasi dan bagaimana faktor kerja mempengaruhi komitmen organisasional pada tenaga kerja lintas generasi.

2.1 Generasi

Menurut Kopperschmidt's (2000) yang dikutip oleh Putra (2016) generasi merupakan kelompok individu yang dikelompokkan berdasarkan kesamaan tahun kelahiran, usia, lokasi, serta kejadian historis dalam kehidupan kelompok individu, di mana hal tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap fase pertumbuhan individu. Mahanheim (1952) yang dikutip oleh Putra (2016) menyatakan individu yang menjadi bagian dalam kelompok generasi adalah yang memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentang waktu 20 tahun.

Saat ini tenaga kerja berasal dari berbagai generasi yang berbeda. Perbedaan ini diukur dari usia, tahun kelahiran, serta fenomena atau kejadian bersejarah yang terjadi pada suatu generasi. Menurut Smola & Sulton (2002) seperti dikutip oleh Mencl dan Lester (2014) generasi X adalah generasi yang lahir antara tahun 1965 sampai 1978 dan generasi Y lahir antara tahun 1979 sampai 2000. Penelitian Bencsik, Csikos, dan Juhez (2016) menunjukkan tahun kelahiran dari masing-masing kelompok generasi yang terdiri dari enam kelompok generasi, yaitu *veteran generation* yang lahir antara tahun 1925 sampai dengan 1946, *baby boom generation* yang lahir antara tahun 1946 sampai dengan 1960, *X generation* lahir antara tahun 1960 sampai dengan 1980, *Y generation* yang lahir antara tahun 1980 sampai dengan 1995, *Z generation* yang lahir antara tahun 1995 sampai dengan 2010, dan kelompok generasi yang terakhir adalah *alfa generation* yang lahir antara tahun 2010 ke atas.

Masing-masing dari kelompok generasi memiliki karakteristik yang berbeda, yaitu:

a) Generasi X

Generasi X merupakan generasi yang lahir dan tumbuh pada era perkembangan teknologi informasi, seperti komputer (*PC*) dan internet. Generasi X merupakan generasi yang dapat beradaptasi dengan baik terhadap perubahan. Menurut Lancaster dan Stillman (2002) karakteristik individu pada generasi X ini merupakan generasi yang tertutup/individualis, independen, tidak bergantung pada orang lain, dalam pekerjaan berpikir luas dan menyadari adanya keberagaman, keseimbangan antara pekerjaan dan personal (*work-life balance*),

berorientasi pada diri sendiri, menggunakan pendekatan praktis dalam bekerja, senang bekerja dengan teknologi baru, mengembangkan kesempatan yang dimiliki, menyukai hubungan pekerjaan yang positif, dan menyukai kebebasan.

b) Generasi Y

Menurut Lyons (2004) generasi Y adalah generasi yang disebut juga sebagai generasi *millennial*. Generasi Y adalah generasi yang bertumbuh pada era *internet booming*, di mana generasi Y banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, *instant messaging*, dan media sosial untuk berkomunikasi. Lyons (2004) mengungkapkan generasi Y adalah generasi yang memiliki pola komunikasi yang sangat terbuka dibandingkan generasi sebelumnya, kehidupan sangat terpengaruh oleh teknologi dan tidak dapat dipisahkan dari media sosial, lebih terbuka dengan pandangan politik dan ekonomi, serta memiliki perhatian yang lebih terhadap keuangan atau kekayaan. Menurut Lancaster dan Stillman (2002) generasi Y adalah generasi yang menghargai perbedaan, senang bekerja sama, sangat pragmatis dalam memecahkan masalah, memiliki rasa optimis yang tinggi, berfokus pada prestasi, mempercayai nilai moral, dan sosial serta menghargai keberagaman.

2.2 Faktor Kerja

Faktor kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Timpe yang dikutip oleh Mangkunegara (2010) faktor kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kerja yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja maupun atasan, fasilitas kerja,

dan iklim organisasi. Faktor kerja menurut Mencl & Lester (2014) meliputi iklim keberagaman, dukungan sosial, umpan balik dan pengakuan, keseimbangan kehidupan kerja, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan pengambilan keputusan, bayaran dan meningkatkan kepuasan, dan kesempatan promosi.

Menurut Sutrisno (2009) faktor kerja merupakan seluruh sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar tenaga kerja yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut meliputi tempat kerja, fasilitas, dan hubungan antar karyawan di tempat kerja. Adanya tempat kerja yang baik yang didukung dengan fasilitas dan hubungan yang baik antar karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja dan sikap karyawan di tempat kerja.

Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan faktor kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar tenaga kerja yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi lingkungan kerja seperti hubungan kerja, fasilitas, pelatihan, keseimbangan kehidupan kerja, keberagaman, keterlibatan dalam perusahaan, gaji, dan promosi.

Dari penjelasan di atas dalam penelitian ini empat karakteristik yang digunakan sebagai sub variabel faktor kerja adalah iklim keberagaman, pelatihan dan pengembangan, keseimbangan kehidupan kerja, dan dukungan sosial. Berikut adalah 4 faktor kerja menurut para ahli, yaitu:

1. Iklim keberagaman merupakan sebuah organisasi yang menghargai keberagaman. Menurut Robbins, Stephen, dan Judge (2013) keberagaman ini meliputi pendidikan, etnis, latar belakang regional, dan gender yang berbeda di

tempat kerja. Menurut Hicks-Clarke dan Iles (2000) menciptakan iklim yang mendukung tenaga kerja yang beragam adalah salah satu strategi untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan dan juga dapat mengurangi *turnover*. Ketika keberagaman karyawan dapat dikelola secara efektif dan lingkungan kerja mendukung serta menghargai tenaga kerja yang beragam, karyawan dari berbagai latar belakang demografis merasa menjadi bagian dalam organisasi tempat mereka bekerja dan mengetahui bahwa ide, pendapat, dan saran mereka diterima. Konrad (2003) dan Kulik & Roberson (2008) yang dikutip oleh Mason dan Aramovich (2013) menyatakan bahwa manfaat potensial dari tenaga kerja yang beragam adalah di mana karyawan akan menyadari potensi penuh mereka di tempat kerja serta kreativitas dan inovasi yang lebih besar akan dihasilkan dari berbagai perspektif, pengalaman, latar belakang, dan gaya kerja yang dapat dibawa oleh keberagaman karyawan yang mana menurut Page (2007) akan berdampak positif pada *bottom-line* atau laba perusahaan.

2. Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan menurut Rachmawati (2008) pelatihan merupakan wadah bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Rivai dan Sagala (2011) mengatakan pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Menurut Hasibuan (2008) pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang

sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan mempelajari teknik dan keahlian untuk pekerjaan tertentu. Dengan berada di lingkungan organisasi yang mendukung pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka karyawan dapat meningkatkan kompetensi, keahlian dan pengetahuan, serta karyawan dapat mengejar peluang yang memastikan kelanjutan karier karyawan.

3. Delecta (2011) menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen kerja mereka serta komitmen non-kerja. Menurut Singh dan Khanna (2011) keseimbangan kehidupan kerja adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas antara pekerjaan dan kehidupan seperti kebahagiaan, jam kerja yang fleksibel, keluarga, waktu luang, dan pengembangan spiritual. Mencl dan Lester (2014) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah penting, seperti karyawan generasi tua yang menghadapi tuntutan *nonwork* seperti perawatan kesehatan yang membuat keseimbangan kehidupan kerja menjadi suatu hal yang penting dan begitu juga dengan generasi yang lebih muda yang membutuhkan keseimbangan kehidupan kerja. Aspek *nonwork* menurut Mencl dan Lester (2014) seperti waktu untuk hobi, waktu untuk menghadiri kegiatan anak-anak, waktu dengan cucu, waktu untuk perawatan kesehatan, dan sebagainya.
4. Dukungan Sosial (*social support*) menurut King (2012) adalah informasi atau *feedback* dari orang lain yang menunjukkan bahwa seseorang dicintai dan

diperhatikan, dihargai dan dihormati serta dilibatkan dalam jaringan komunikasi dan kewajiban yang timbal-balik. Menurut Cohen & McKay (1984) yang dikutip oleh Lu (2014) dukungan sosial dikonseptualisasikan sebagai transaksi antar pribadi yang bermanfaat dan dapat melindungi individu atau orang dari efek buruk dari kejadian yang menimbulkan stres. Dukungan sosial di tempat kerja dapat diartikan sebagai interaksi antar individu yang saling mendukung di tempat kerja.

2.3 Nilai Kerja

Nilai kerja menurut Super (1980) seperti dikutip oleh Hansen dan Leuty (2012) mendefinisikan nilai kerja sebagai tujuan, keadaan psikologis, serta hubungan atau kondisi material yang berusaha untuk dicapai. Menurut Dawis dan Lofquist (1984) seperti dikutip oleh Hansen dan Leuty (2012) menyatakan dalam teori penyesuaian kerja, nilai-nilai kerja dikonseptualisasikan sebagai aspek pekerjaan yang diperlukan untuk mempromosikan kepuasan kerja. Cherington (1979) mendefinisikan nilai kerja sebagai refleksi sikap seorang tenaga kerja terhadap aspek pekerjaannya seperti aktivitas, keterlibatannya dalam perusahaan, dan jenjang karier yang lebih tinggi. Nilai kerja dianggap penting karena nilai kerja dapat mempengaruhi perilaku organisasional, kinerja tenaga kerja, produktivitas, serta komitmen organisasional tenaga kerja. Menurut Robbins (2009) nilai merupakan fondasi untuk memahami sikap dan motivasi, karena dapat mempengaruhi persepsi. Persepsi yang tertanam dalam pola pikir masing-masing individu akan menunjukkan sikap dan perilaku yang berbeda-beda.

Menurut Dose yang dikutip oleh Matic (2008) nilai kerja merupakan standar penilaian yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja di mana individu mendiskusikan apa yang benar atau menilai pentingnya preferensi. Nilai kerja didefinisikan sebagai penilaian pentingnya nilai-nilai tertentu di tempat kerja.

Menurut Rokeach yang dikutip oleh Shiraev (2012) nilai kerja (*work value*) didefinisikan sebagai sikap yang mencerminkan prinsip, standar, serta kualitas yang dianggap oleh individu sebagai sesuatu yang sangat diharapkan dan paling penting. Nilai dapat membentuk pandangan karyawan dalam pekerjaan yang dapat berpengaruh terhadap sikap karyawan di tempat kerja.

Menurut Hashim (2009) nilai kerja adalah keyakinan yang mendasari individu yang dapat mempengaruhi pilihan pekerjaannya. Sverko (2008) menyatakan nilai kerja adalah apa yang seseorang anggap penting untuk dipertimbangkan di dalam pekerjaan.

Oleh karena itu berdasarkan definisi di atas, maka nilai kerja dapat disimpulkan sebagai persepsi karyawan, sikap, hubungan sosial karyawan, kesetiaan terhadap organisasi, serta apa yang karyawan anggap penting dalam organisasi. Nilai kerja dapat berpengaruh pada sikap karyawan, kinerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2.4 Komitmen Organisasional

Menurut Robbins & Coulter (2012) komitmen organisasional merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu dan

memiliki tujuan serta berkeinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Kemudian menurut Qureshi, Javeria, Mehwish, Khansa, & Nosheen (2011) komitmen organisasional merupakan suatu perasaan tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan terhadap visi dan misi organisasi. Komitmen organisasional adalah ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi.

Aynew (2009) menyatakan komitmen organisasional didasarkan pada ikatan afektif dengan organisasi. Komitmen organisasional dapat menjadi penghubung di mana individu menunjukkan kesetiaan dan identifikasi dengan organisasi. Karyawan yang berkomitmen mengidentifikasi dan merasa loyal terhadap organisasi, mereka berbagi nilai organisasi dan memiliki perasaan pribadi terhadap misi dan tujuan dari perusahaan. Pernyataan lain terhadap definisi komitmen organisasional oleh Sopiah (2008) merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan seorang karyawan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau perusahaan.

Komitmen organisasional merupakan suatu keputusan atau tindakan karyawan di mana karyawan memiliki keinginan untuk tetap berada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan memiliki rasa tanggung jawab, ikatan emosional terhadap perusahaan, serta merasa nyaman dengan organisasi atau perusahaan tempat karyawan bekerja.

Menurut Robbins & Judge (2008) ada tiga komponen untuk mengukur komitmen organisasional, yaitu *affective organizational commitment* (AOC), *continuance organizational commitment* (COC), dan *normative organizational*

commitment (NOC). Komponen dari komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

a. *Affective Organizational Commitment* (AOC)

Menurut Robbins & Judge (2008) *affective organizational commitment* merupakan komponen dari komitmen organisasional yang menekankan pada sejauh mana tenaga kerja mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen afektif merupakan tingkat di mana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan loyal dan memiliki perasaan cinta terhadap organisasi. Komitmen ini juga berhubungan dengan dedikasi anggota organisasi dalam melangsungkan kehidupan berorganisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban serta berinvestasi pada organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1997) komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.

b. *Continuance Organizational Commitment*

Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen berkelanjutan dapat dikatakan sebagai komponen yang didasarkan pada persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi oleh karyawan apabila karyawan meninggalkan organisasi. Hal itu juga dikarenakan karyawan tersebut membutuhkan organisasi, di mana karyawan mengakumulasi manfaat yang lebih di organisasi sehingga hal tersebut mencegah karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kemudian Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan mengacu pada

kesadaran biaya yang terkait apabila karyawan meninggalkan organisasi. Karyawan yang hubungan utamanya ke organisasi didasarkan pada komitmen berkelanjutan tetap karena mereka perlu melakukannya. *Continuance organizational commitment* atau komitmen yang berkelanjutan atau rasional menurut Robbins & Judge (2008) merupakan bagian komitmen organisasi di mana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional mengenai keuntungan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen yang berkelanjutan merupakan perasaan cinta pada organisasi karena karyawan menghargai besarnya biaya yang dikorbankan seandainya karyawan meninggalkan organisasi.

c. *Normative Organizational Commitment (NOC)*

Menurut Robbins & Judge (2008) *normative organizational commitment* atau komitmen normatif adalah satu komponen dari komitmen organisasional di mana karyawan bertahan dalam organisasi disebabkan adanya ikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen normatif merupakan refleksi dari perasaan karyawan yang merasa wajib untuk tetap bertahan di organisasi. Allen dan Meyer (1997) juga menyatakan komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada di organisasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa studi telah mempelajari tentang perbedaan antar kelompok generasi dan yang mendukung adanya kesamaan antar kelompok generasi. Hansen dan Leuty (2012) menyelidiki berbagai nilai kerja antara *X generation*, *baby boomers*, dan *silent generation* (juga dikenal sebagai tradisional) dan menemukan bahwa generasi *baby boomers* dan generasi X menempatkan tingkat kepentingan yang tinggi pada kondisi kerja, keamanan, rekan kerja, dan kompensasi.

Penelitian Cennamo dan Gardner (2008) menemukan hanya dua perbedaan antara generasi *boomers*, generasi X, dan generasi Y. Cennamo dan Gardner (2008) menemukan kelompok-kelompok generasi termuda (generasi X dan generasi Y) menempatkan tingkat kepentingan yang lebih pada status (tanggung jawab dan pengambilan keputusan) dan keseimbangan kehidupan kerja dari kelompok generasi tua (*Baby Boomers*).

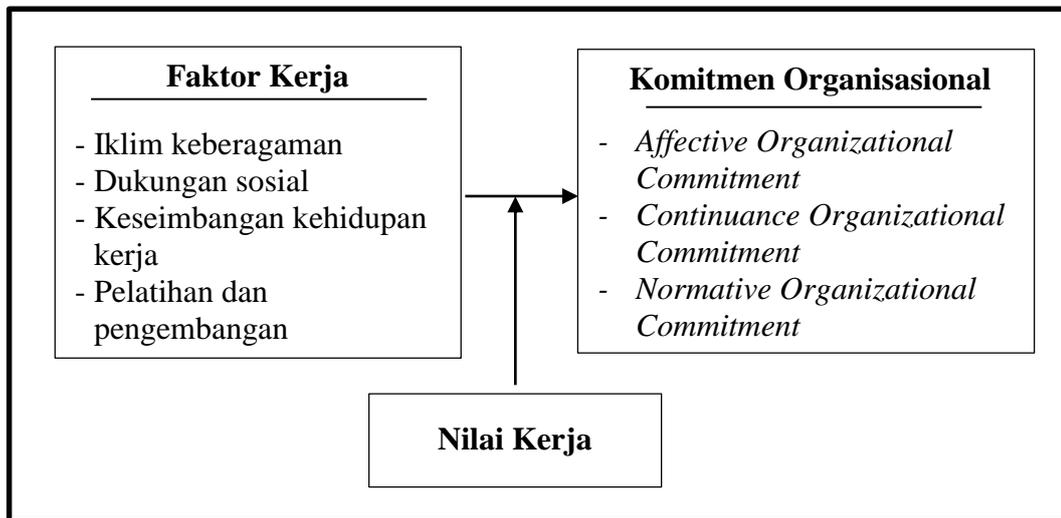
Dalam penelitian Mencl dan Lester (2014) yang berjudul “*More Alike Than Different: What Generation Value and How the Values Affect Employee Workplace Perception*” menunjukkan faktor kerja mempengaruhi sikap karyawan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan tingkat *turn over* pada tenaga kerja lintas generasi yaitu, generasi X, generasi Y, dan generasi *baby boomers*.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
Hansen dan Leuty (2012)	<i>Work Value Across Generations</i>	Pemanfaatan kemampuan, prestasi, aktivitas, kebebasan, variasi, imbalan, keamanan, kondisi kerja, promosi, pengakuan, wewenang, status sosial, rekan kerja, pelayanan sosial, moral, kebijakan, <i>supervision-HR, supervision-tech skill</i> , kreativitas, dan tanggung jawab	Generasi <i>Baby Boomers</i> dan generasi X menempatkan lebih penting pada kondisi kerja, keamanan, rekan kerja, dan kompensasi.
Cennamo dan Gardner (2008)	<i>Generational Differences In Work Values, Outcomes and Person-Organisation Value Fit</i>	<i>Extrinsic, intrinsic, status, altruism, social, dan freedom</i>	Kelompok-kelompok generasi termuda (generasi X dan generasi Y) menempatkan tingkat kepentingan yang lebih pada status (tanggung jawab dan pengambilan keputusan) dan keseimbangan kehidupan kerja dari kelompok generasi tua (<i>Baby Boomers</i>).
Mencl dan Lester (2014)	<i>More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions</i>	Iklm keberagaman, dukungan sosial, umpan balik dan pengakuan, keseimbangan kehidupan kerja, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan pengambilan keputusan, bayaran dan meningkatkan kepuasan, serta kesempatan promosi	Ditemukan faktor kerja mempengaruhi sikap karyawan (kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan tingkat <i>turn over</i>) pada tenaga kerja lintas generasi (generasi X, generasi Y, dan <i>baby boomers</i>).

2.6 Kerangka Penelitian

Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian



Sumber: Mencl & Lester (2014)

Faktor kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan (Nitisemito yang dikutip oleh Nuraini, 2013). Faktor kerja yang ada di organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Penelitian Wowor, Sumayku, dan Siwi (2013) menunjukkan jika faktor kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Ketika karyawan menganggap item-item faktor kerja penting maka faktor kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Tetapi faktor kerja belum tentu dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Teori nilai-persepsi oleh Locke (1976) yang dikutip oleh Mencl dan Lester (2014) apa yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan hubungan dimoderatori oleh nilai kerja. Penelitian Mencl & Lester (2014) menunjukkan

faktor kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional kontinyu, dan komitmen organisasional normatif di mana nilai kerja berperan sebagai pemoderasi.

Kerangka tersebut diambil berdasarkan penelitian terdahulu, Mencl dan Lester (2014) dalam judul *More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions*. Penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu faktor kerja, variabel dependen komitmen organisasional (afektif, kontinyu, dan normatif), dan variabel moderator nilai kerja.

2.7 Hipotesis Penelitian

Penelitian Mencl dan Lester (2014) mengungkapkan bahwa tingkat pemenuhan faktor kerja dari organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Kesesuaian P-O (*Person-Organizational Fit*) mengacu pada sejauh mana nilai karyawan di tempat kerja konsisten dengan persepsi karyawan tersebut tentang seberapa baik aspek tersebut disediakan oleh organisasi (Kristof yang dikutip oleh Mencl dan Lester, 2014). Studi Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson (2005) menunjukkan tingkat kesesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang diberikan oleh organisasi berhubungan positif dengan komitmen organisasional.

Menurut Hicks-Clarke dan Iles (2000) salah satu strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen karyawan dan juga dapat mengurangi *turnover* adalah dengan menciptakan iklim yang mendukung tenaga kerja yang

beragam. Adanya iklim yang mendukung keberagaman dalam organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi.

Furqon (2005) menjelaskan komunikasi adalah salah satu aspek perilaku organisasi. Semakin baik proses komunikasi dalam organisasi maka akan menciptakan hubungan yang harmonis dalam internal organisasi, sehingga dengan terjadinya komunikasi yang baik maka niat untuk meninggalkan organisasi akan semakin kecil. Hal itu dikarenakan lingkungan sosial antar karyawan yang baik dan nyaman, sehingga niat untuk meninggalkan organisasi akan kecil. Oleh karena itu dengan adanya komunikasi yang baik dalam lingkungan organisasi akan berdampak positif terhadap komitmen organisasional karyawan.

MencI dan Lester (2014) menyatakan *work-life balence* adalah penting, seperti karyawan generasi tua yang menghadapi tuntutan *nonwork* seperti perawatan kesehatan yang membuat keseimbangan kehidupan kerja menjadi suatu hal yang penting dan begitu juga dengan generasi yang lebih muda yang membutuhkan keseimbangan kehidupan kerja. Adanya organisasi yang memberikan peluang atau kesempatan bagi karyawan untuk melakukan hal lain di luar kerja (*nonwork*) dapat memberikan kepuasan bagi karyawan. Sehingga dengan didukungnya keseimbangan *work-life* dalam organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan terhadap organisasi.

Rivai dan Sagala (2011) mengatakan dengan berada di lingkungan organisasi yang mendukung pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka karyawan dapat meningkatkan kompetensi, keahlian dan pengetahuan, serta dapat mengejar peluang yang memastikan kelanjutan karier karyawan. Ketika

karyawan berniat untuk meninggalkan organisasi, karyawan dapat menghadapi resiko yang akan terjadi, di mana karyawan bisa saja tidak akan memiliki organisasi yang mendukung adanya pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan yang dapat meningkatkan kualitas karyawan.

Komitmen organisasional afektif dapat muncul ketika adanya harapan dan kebutuhan di tempat kerja yang dipenuhi oleh organisasi, yang mana hal tersebut akan membuat karyawan memiliki rasa loyal yang tinggi dan akan terus mempertahankan keanggotaannya di organisasi. Dalam temuan Mencl dan Lester (2014) menunjukkan faktor kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kerja generasi X. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Faktor kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kependidikan tetap generasi X.

Pada penelitian sebelumnya oleh Locke (1976) yang dikutip oleh Mencl dan Lester (2014) perbedaan antara apa yang diinginkan karyawan dan apa yang diterima karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja dan hubungan tersebut dimoderasi oleh tingkat kepentingan karyawan pada item tertentu. Penelitian Mencl dan Lester (2014) mengungkapkan pemenuhan faktor kerja dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional ketika tingkat kepentingan pada nilai kerja tinggi pada tenaga kerja generasi X. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan bahwa faktor kerja akan mempengaruhi komitmen organisasional afektif dan hubungan akan

dimoderasi oleh nilai kerja terkait dengan pentingnya item terkait oleh generasi X.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional afektif tenaga kependidikan tetap generasi X.

Komitmen organisasional kontinyu dapat muncul ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan serta keinginan karyawan di tempat kerja. Hal ini dikarenakan apabila karyawan meninggalkan organisasi saat ini, karyawan belum tentu akan mendapatkan organisasi atau tempat bekerja yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan di tempat kerja, yang mana hal tersebut akan dirasa merugikan. Temuan Mencl dan Lester (2014) menunjukkan faktor kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kerja generasi X. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3: Faktor kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kependidikan tetap generasi X.

Tingkat kepentingan yang tinggi oleh karyawan terhadap apa yang diberikan organisasi dan apa yang diharapkan oleh karyawan di tempat bekerja akan memperkuat pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu. Temuan Mencl dan Lester (2014) menunjukkan pemenuhan faktor kerja dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional kontinyu ketika tingkat

kepentingan karyawan pada nilai kerja tinggi pada tenaga kerja generasi X. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: Nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu tenaga kependidikan tetap generasi X.

Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mampu memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan di tempat kerja serta adanya lingkungan kerja yang mendukung hubungan dan komunikasi yang baik antar karyawan dan atasan, akan meningkatkan ikatan emosional karyawan pada organisasi. Hal ini akan berdampak pada komitmen organisasional karyawan, sehingga karyawan akan merasa bahwa mereka harus tetap berada di organisasi. Mencil dan Lester (2014) menunjukkan faktor kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kerja generasi X. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 5: Faktor kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kependidikan tetap generasi X.

Ketika karyawan menaruh tingkat kepentingan yang tinggi terhadap faktor kerja di tempat kerja maka hal ini akan mendukung dan memperkuat pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif karyawan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Mencil dan Lester (2014) pemenuhan faktor kerja dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional normatif ketika tingkat

kepentingan karyawan pada nilai kerja tinggi pada tenaga kerja generasi X. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 6: Nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif tenaga kependidikan tetap generasi X.

Dalam temuan Cennamo dan Gardner (2008) menemukan faktor kerja berpengaruh pada komitmen organisasional generasi Y. Ketika organisasi mampu memberikan kenyamanan bagi karyawan dan mampu memenuhi keinginan, harapan, dan kebutuhan karyawan di tempat kerja, di mana organisasi mendukung adanya keberagaman, hubungan yang harmonis antar rekan kerja, serta didukungnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi maka akan meningkatkan loyalitas dan cinta karyawan terhadap organisasi. Kemudian Mencl dan Lester (2014) menunjukkan faktor kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kerja generasi Y. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 7: Faktor kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional afektif pada tenaga kependidikan tetap generasi Y.

Dalam penelitian Mencl dan Lester (2014) memposisikan nilai kerja sebagai pemoderasi pada hubungan faktor kerja terhadap komitmen organisasional. Nilai kerja yang berorientasi pada pentingnya faktor kerja dapat mendukung pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional, hal ini dikarenakan semakin tinggi tingkat kepentingan tenaga kerja terhadap faktor kerja maka akan berpengaruh

terhadap bertahan atau tidaknya tenaga kerja di organisasi. Mencl dan Lester (2014) mengungkapkan bahwa pemenuhan faktor kerja dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional ketika tingkat kepentingan pada faktor kerja tinggi oleh tenaga kerja generasi Y. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan bahwa faktor kerja akan mempengaruhi komitmen organisasional afektif dan hubungan akan dimoderasi oleh nilai kerja terkait dengan pentingnya item faktor kerja oleh tenaga kerja generasi Y. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 8: Nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional afektif tenaga kependidikan tetap generasi Y.

Organisasi yang mendukung adanya keberagaman di lingkungan kerja serta adanya hubungan yang baik antar karyawan di tempat kerja akan memberikan kerugian pada karyawan apabila meninggalkan organisasi. Hal ini dikarenakan karyawan kemungkinan tidak akan menemukan organisasi yang mendukung keberagaman dan adanya hubungan yang baik antar karyawan, sehingga karyawan akan terus bertahan sebagai anggota organisasi. Mencl dan Lester (2014) menunjukan faktor kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kerja generasi Y. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 9: Faktor kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional kontinyu pada tenaga kependidikan tetap generasi Y.

Ketika karyawan menganggap penting faktor kerja seperti perusahaan mendukung adanya iklim keberagaman, komunikasi serta hubungan yang baik di dalam lingkungan organisasi, pelatihan yang berkelanjutan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan ketika organisasi mampu memenuhi dan memberikan apa yang diharapkan oleh karyawan di tempat kerja, maka hal ini akan memberikan pengaruh pada komitmen organisasional kontinyu. Hal ini dikarenakan karyawan akan merasa dirugikan apabila meninggalkan organisasi saat ini, karena perusahaan berikutnya bisa saja tidak mampu memenuhi harapan karyawan seperti organisasi saat ini. Mencl dan Lester (2014) mengungkapkan pemenuhan faktor kerja dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional kontinyu ketika tingkat kepentingan pada faktor kerja tinggi oleh tenaga kerja generasi Y. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 10: Nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional kontinyu tenaga kependidikan tetap generasi Y.

Faktor kerja menjadi salah satu faktor yang akan mempengaruhi komitmen tenaga kerja untuk terus berada di organisasi. Ketika organisasi mampu memberikan lingkungan kerja yang nyaman di mana organisasi mendukung adanya keberagaman, memiliki hubungan yang harmonis antar rekan kerja dan atasan, memberikan pelatihan, serta mendukung adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka hal ini akan mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Hal ini juga akan meningkatkan ikatan emosional karyawan pada

organisasi, sehingga karyawan merasa wajib untuk terus berada dan bertahan di organisasi. Mencl dan Lester (2014) menunjukkan faktor kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kerja generasi Y. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 11: Faktor kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional normatif pada tenaga kependidikan tetap generasi Y.

Ketika tingkat kepentingan karyawan pada faktor kerja tinggi, maka hal ini akan berdampak pada pengaruh faktor kerja terhadap komitmen normatif karyawan. Hal ini dikarenakan ketika karyawan menanggapi faktor kerja adalah penting dan perusahaan mampu memenuhi keinginan dan harapan karyawan terkait faktor kerja yang dianggap penting oleh karyawan seperti mendukung adanya keberagaman, hubungan baik atasan dan karyawan, adanya pelatihan yang berkelanjutan yang mampu meningkatkan kompetensi karyawan, serta didukungnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi maka hal ini akan membuat karyawan merasa wajib untuk tetap berada dan bekerja di organisasi. Mencl dan Lester (2014) mengungkapkan pemenuhan faktor kerja dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional normatif ketika tingkat kepentingan karyawan pada nilai kerja tinggi pada tenaga kerja generasi Y. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 12: Nilai kerja menjadi pemoderasi dalam pengaruh faktor kerja terhadap komitmen organisasional normatif tenaga kependidikan tetap generasi Y.