

Peran Karakteristik Kerja dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Generasi Milenial Perusahaan X

The Role of Job Characteristic and Entrepreneurial Orientation for Millennials Employee's Commitment of X Company

Sharleen Michelle¹, Jimmy Ellya Kurniawan²

^{1,2} Program Studi Psikologi Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia

Abstract: Lots of phenomena indicate the lowest level of millennial organizational commitment and thus have an impact on turnover. The aim of research is to discover the role of job characteristics and entrepreneurial orientation towards organizational commitment on millennial employee in Company X. This research uses quantitative approach with correlational method. The amount of subject is 157 with the criteria of millennial employee who worked at least a year. Simple and multiple linear regression was used for data analysis. The result shows there is a significant role of job characteristics and entrepreneurial orientation towards organizational commitment on millennial employee ($R = 0.684$; $R^2 = 0.468$; $p < 0.05$). Task identity from job characteristics and innovativeness from entrepreneurial orientation have greater relationship to commitment than other dimensions while autonomy from both dimensions has smaller relationship to commitment. Additional result, namely age and gender are another factor that influences commitment.

Key words: entrepreneurial orientation, job characteristics, millennial, organizational commitment

Abstrak: Banyak fenomena menunjukkan komitmen organisasi generasi milenial rendah sehingga berdampak pada *turnover*. Penelitian ini bertujuan mengetahui peran karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi milenial Perusahaan X. Selama ini belum ada penelitian yang menguji kedua variabel tersebut secara bersamaan terhadap komitmen organisasi, khususnya pada generasi milenial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional. Subjek penelitian berjumlah 157 dengan kriteria karyawan generasi milenial, bekerja minimal 1 tahun dan diperoleh dengan teknik *total population*. Analisis data menggunakan regresi linear sederhana dan berganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat peran signifikan antara karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi milenial Perusahaan X ($R = 0.684$; $R^2 = 0.468$; $p < 0.05$). Dimensi *task identity* pada karakteristik kerja dan inovatif pada orientasi kewirausahaan memiliki hubungan lebih besar pada komitmen dibandingkan dimensi lainnya, sedangkan dimensi *autonomy* pada kedua variabel memiliki hubungan lebih kecil pada komitmen. Hasil tambahan yaitu usia dan jenis kelamin menjadi faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Kata kunci: generasi milenial, karakteristik kerja, komitmen organisasi, orientasi kewirausahaan.

Korespondensi tentang artikel ini dapat dialamatkan kepada Jimmy Ellya Kurniawan melalui e-mail: jimmy.ellya@ciputra.ac.id

Istilah generasi milenial mungkin sudah tidak asing lagi di telinga kita. Menurut Martin (2005), milenial menginginkan pekerjaan yang lebih menantang, lebih memperhatikan kreativitas daripada peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi, memiliki pemikiran entrepreneurial, menyukai tanggung jawab, mengharapkan feedback, serta menginginkan untuk terus berprestasi. Kapoor & Solomon (2011) menyatakan generasi ini tidak takut untuk keluar dari pekerjaannya bila hal tersebut tidak memberikan kebahagiaan untuk dirinya.

Survei Angkatan Kerja Nasional oleh Badan Pusat Statistik (2017) juga menunjukkan tingkat partisipasi angkatan kerja pada generasi milenial mencapai 67.24%. Banyaknya generasi milenial terjun ke dunia kerja juga tidak menutup kemungkinan adanya pengunduran diri.

Deloitte Global Millennial Survey (2018) menyatakan 43% milenial berencana untuk keluar dari tempat kerja mereka dalam waktu 2 tahun. Sesuai dengan berita yang ditulis CNN Indonesia (2016), survei yang dilakukan oleh Jobstreet Indonesia menyatakan 66% milenial di Indonesia suka berpindah pekerjaan dalam waktu 2 tahun. Hal serupa juga dikatakan Headhunter Indonesia pada kompas.com (2019) saat survey yang dilakukan terhadap 217 milenial di Pulau Jawa. Mereka menemukan tingkat pengunduran diri karyawan meningkat yang dikarenakan beberapa faktor diantaranya kurang pelatihan, kurang mendapat kepercayaan dari atasan, kurang merasakan visi misi perusahaan. Lub, et al. (2012) menyatakan milenial mempunyai komitmen organisasi rendah dan intensi bertahan di perusahaan yang rendah.

Tingkat turnover yang meningkat dapat disebabkan karena tidak adanya

komitmen dalam organisasi (Satriya & Hadi, 2018). Allen dan Meyer (1996) menjelaskan komitmen organisasi yaitu kondisi dimana karyawan memiliki kesetiaan serta melekat secara psikologis dengan perusahaan mereka yang dibagi dalam tiga dimensi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* berarti keterikatan secara emosi terhadap organisasi. *Continuance commitment* berhubungan dengan seberapa besar karyawan merasa harus bertahan di organisasi melalui adanya investasi atau alternatif. Sedangkan *normative commitment* yang merupakan bagian dari komitmen organisasi diartikan sebagai perasaan karyawan akan suatu keharusan untuk bertahan di perusahaan.

Beberapa faktor yang bisa berpengaruh pada komitmen organisasi adalah pengalaman kerja, investasi atau *side bets*, serta budaya organisasi. Komitmen afektif dipengaruhi oleh pengalaman kerja (Allen & Meyer, 1996). Hartmann (dalam Aydogdu, et al., 2011) menyatakan pengalaman kerja dapat dipengaruhi beberapa hal seperti skill variety dan role clarity atau task identity. Umoh, et al. (2014) menuliskan investasi yang tidak diperoleh jika karyawan meninggalkan perusahaan berupa biaya terlihat dan tidak terlihat. Salah satu biaya yang tidak terlihat yaitu transferability of education atau diartikan sebagai feedback.

Beberapa hal yang mempengaruhi pengalaman kerja dan investasi tersebut dapat digolongkan sebagai bagian dari karakteristik kerja. Menurut Hackman dan Oldham (dalam Putra & Raharso, 2019), karakteristik kerja merupakan suatu karakter yang terdapat di suatu pekerjaan yang dapat dibagi dalam 5 dimensi diantaranya *skill variety*, *task identity*, *task*

significance, autonomy, feedback. Karakteristik dari milenial menyukai pekerjaan yang memberi kebebasan, *feedback*, variasi tugas atau *skill*, dan pekerjaan yang berarti (Smith & Nichols, 2015; Farrel & Hurt, 2014) dimana hal tersebut memang sesuai dengan dimensi karakteristik kerja yaitu *skill variety, task identity, task significance, autonomy*, dan *feedback*. Jika perusahaan menerapkan karakteristik kerja yang sesuai dengan milenial, yang terdiri atas *skill variety, task identity, task significance, autonomy*, dan *feedback*, maka milenial bisa berkomitmen pada perusahaan (Hackman & Lawler, 1971). Namun sebaliknya jika perusahaan tidak menerapkan lima aspek karakteristik kerja tersebut maka milenial akan mudah keluar dari pekerjaan mereka.

Aspek dari karakteristik kerja sering tidak dijumpai pada suatu pekerjaan sehingga memungkinkan tidak sesuai dengan pribadi milenial dan berpengaruh pada komitmen. Kuslivan *et al.* (2010) menuliskan pekerjaan seperti perhotelan memiliki karakteristik yang membosankan, terpusat pada rutinitas, kurang menggunakan keterampilan atau *low – skilled*. Hal tersebut yang membuat karyawan mudah untuk keluar dari pekerjaannya (Hackman & Lawler, 1971). Salah satu hal yang bisa berpengaruh pada komitmen organisasi yaitu penerapan budaya organisasi di perusahaan. Budaya organisasi merupakan pola perilaku pada suatu perusahaan (Van Muijen, *et al.*, 1999). Silva, *et al.* (2018) menyatakan perusahaan yang menerapkan budaya *adhocracy* akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan. *Adhocracy* sendiri dikarakteristikkan sebagai organisasi yang berfokus pada kebebasan, selalu melihat kesempatan untuk berkembang, berinovasi, mengambil resiko. Beberapa dari ciri – ciri tersebut sesuai dengan karakter milenial.

Budaya *adhocracy* juga memiliki ciri – ciri yang sama dengan budaya kewirausahaan serta mengacu pada orientasi kewirausahaan organisasi. Hal ini

didukung oleh Cameron & Quinn (1991) yang menyatakan budaya *adhocracy* juga berorientasi pada *entrepreneurial*. Konsep orientasi kewirausahaan organisasi juga merupakan konsep budaya organisasi (Covin & Lumpkin, 2011). Menurut Lumpkin & Dess (2005) orientasi kewirausahaan organisasi memiliki dimensi yaitu *autonomy, innovativeness, proactiveness, competitive aggressiveness*, dan *risk – taking*. Dengan menerapkan orientasi kewirausahaan maka komitmen karyawan akan meningkat karena mereka juga diberi tantangan untuk mengerjakan tugas melebihi tugas keseharian mereka (De Clercq, *et al.* 2007; Sajaghi, *et al.*, 2014). Tantangan tersebut memberikan karyawan pengalaman dalam pekerjaan mereka sehingga pengalaman ini mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan (Hariyani, Arifin & Putra, 2019).

Dimensi pada orientasi kewirausahaan sendiri sesuai dengan karakter milenial (Martin, 2005) sehingga bisa mempengaruhi komitmen milenial pada perusahaan. Jika perusahaan menganut budaya organisasi lainnya, hal tersebut bisa membuat milenial tidak betah dan keluar. Hal itu juga didukung Paur *et al.* (2018) yang mewawancarai karyawan milenial di kantor bidang teknologi. Hasil menunjukkan masih banyak perusahaan yang menganut budaya organisasi yang hanya berpusat pada hasil dan terlalu dikontrol sehingga membuat karyawan kurang dapat berkomitmen.

Penelitian ini bertujuan mengetahui peran karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini menggabungkan variabel karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan dengan tujuan untuk mengetahui variabel mana yang memiliki peran lebih besar terhadap komitmen organisasi dibandingkan variabel lainnya.

Penelitian sebelumnya hanya melihat hubungan karakteristik kerja dan

komitmen organisasi pada karyawan hotel di luar negeri dengan rentan usia 24 – 29 tahun (Ozturk et al.,2014). Penelitian mengenai karakteristik kerja dengan komitmen organisasi juga dilakukan oleh Obi-Nwosu, *et al.* (2013) dengan subjek pegawai swasta yang memiliki rentan usia 17 – 70 tahun. Hasil menunjukkan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Namun subjek penelitian terlalu umum dan tidak spesifik membahas mengenai milenial. Penelitian lainnya dilakukan Wiradinata (2013) membahas analisa budaya organisasi pada perusahaan alas kaki dan menuliskan penerapan *clan culture* dapat meningkatkan komitmen karyawan. Namun penelitian tersebut tidak membahas budaya perusahaan yang berorientasi kewirausahaan.

Penelitian ini penting untuk diteliti karena belum ada penelitian yang membahas peran karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi pada milenial. Sampai saat ini masih belum ada penelitian yang menggabungkan kedua variabel ini untuk diukur perannya dengan variabel komitmen organisasi. Penelitian mengenai generasi milenial lainnya hanya membahas mengenai komitmen organisasi pada generasi ini (Heizman, 2019; Mathew, 2016).

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional untuk mengetahui peran karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. Metode pengumpulan data yang digunakan survey dan alat pengumpulan data yaitu skala. Skala komitmen organisasi orientasi kewirausahaan organisasi, dan karakteristik kerja yang digunakan berbentuk skala likert dengan lima derajat pilihan yaitu 1= sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak setuju, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju.

Skala yang digunakan untuk variabel komitmen organisasi yaitu *Organizational Commitment Questionnaire* yang dikembangkan Allen & Meyer (1996) dengan total 14 aitem setelah melakukan seleksi aitem. Reliabilitas yang dilakukan pada 30 responden dari masing – masing dimensi yaitu *affective commitment* $\alpha = 0.722$, *continuance commitment* $\alpha = 0.800$, dan *normative commitment* $\alpha = 0.693$.

Skala yang digunakan untuk variabel karakteristik kerja yaitu *Job Diagnostic Survey* yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham (1974) dengan total 16 aitem setelah melakukan seleksi aitem. Reliabilitas dilakukan pada 30 responden dari masing – masing dimensi yaitu *skill variety* $\alpha = 0.848$, *task identity* $\alpha = 0.655$, *task significance* $\alpha = 0.678$, *autonomy* $\alpha = 0.766$, dan *feedback* $\alpha = 0.832$.

Skala yang digunakan untuk variabel orientasi kewirausahaan organisasi yaitu *Five Dimension of Entrepreneur Orientation Scale* yang dikembangkan oleh Zhang *et al.* (2014) dan mengacu pada Lumpkin & Dess (2005), dengan total 21 aitem setelah melakukan seleksi Reliabilitas dilakukan pada 30 responden dari masing – masing dimensi yaitu *autonomy* $\alpha = 0.689$, *innovativeness* $\alpha = 0.955$, *proactive* $\alpha = 0.861$, *competitive aggressiveness* $\alpha = 0.734$, dan *risk taking* $\alpha = 0.791$.

Teknik pengambilan sampel yang dipakai berupa total population study. Populasi pada penelitian ini yaitu karyawan generasi milenial dari perusahaan X di Surabaya berjumlah 257. Sampel tersebut bercirikan karyawan generasi milenial dengan tahun kelahiran 1980 – 2000 dan telah bekerja minimum 1 tahun di perusahaan tersebut. Teknik analisis data memakai uji regresi linear berganda.

Hasil

Berdasarkan data dari 157 orang, penelitian ini didominasi oleh subjek dengan rentang usia 28 – 33 tahun (42.7%)

dibandingkan rentang usia lainnya. Subjek penelitian ini banyak didominasi oleh perempuan (61.8%). Subjek dengan masa kerja 1 – 3 tahun lebih banyak (49.7%) dibandingkan subjek dengan masa kerja lainnya. Jumlah subjek dari bidang pekerjaan lainnya seperti administrasi (27.4%) dan pemasaran (22.9%) relatif lebih banyak dibandingkan subjek dari bidang pekerjaan yang lain. Sebagian besar penelitian ini didominasi oleh subjek dengan pendidikan terakhir sarjana / S1 (84.1%). Subjek dengan status pernikahan belum menikah dan menikah memiliki jumlah yang hanya selisih 1 subjek dimana subjek dengan status belum menikah berjumlah 78 (49.7%) dan subjek yang menikah berjumlah (49%). Kemudian subjek yang tidak memiliki anak lebih banyak dibandingkan subjek yang memilikianak (70.1%). Selain itu subjek dengan jarak tempat tinggal 5 – 10 km paling banyak dibandingkan subjek dengan jarak tempat tinggal lainnya (50%).

Tabel 1. Hasil Deskriptif Karakteristik Kerja, Orientasi Kewirausahaan dan Komitmen Organisasi

Variabel Penelitian	Mean	SD
Karakteristik Kerja	48	10.67
Orientasi Kewirausahaan	63	14
Komitmen Organisasi	42	9.33

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda menunjukkan adanya peran yang signifikan antara karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan organisasi terhadap komitmen organisasi ($R = 0.468$; $p < 0.05$). Kontribusi yang diberikan karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi sebesar 46.8% ($R^2 = 0.468$), sehingga masih ada 53.2% dari faktor lainnya yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Adanya peran yang diberikan karakteristik kerja dan orientasi

kewirausahaan organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa semakin tinggi karakteristik kerja yang diterapkan serta perusahaan yang berorientasi pada kewirausahaan, maka semakin tinggi komitmen organisasi karyawan generasi milenial terhadap perusahaan tersebut. Sebaliknya semakin tidak diterapkan karakteristik kerja yang sesuai dan perusahaan tidak berorientasi kewirausahaan, maka semakin rendah komitmen organisasi karyawan generasi milenial pada perusahaan tersebut.

Tabel 2. Matriks Korelasi Dimensi Karakteristik Kerja dan Komitmen Organisasi

Karakteristik Kerja	Komitmen	
	Koefisien Korelasi	Sig (2-tailed)
<i>Skill Variety</i>	0.367	0.000
<i>Task Identity</i>	0.622	0.000
<i>Task Significance</i>	0.366	0.000
<i>Autonomy</i>	0.296	0.000
<i>Feedback</i>	0.608	0.000

Berdasarkan tabel 2 di atas, *task identity* merupakan dimensi yang memiliki koefisien paling besar yaitu 0,622 terhadap komitmen organisasi.

Tabel 3. Matriks Korelasi Dimensi Orientasi Kewirausahaan dan Komitmen Organisasi

Orientasi Kewirausahaan	Komitmen Organisasi	
	Koefisien Korelasi	Sig (2-tailed)
<i>Autonomy</i>	0.316	0.000
<i>Innovativeness</i>	0.585	0.000
<i>Proactive</i>	0.570	0.000
<i>Competitive</i>	0.388	0.000
<i>Agressiveness</i>		
<i>Risk Taking</i>	0.483	0.000

Tabel 3 menunjukkan bahwa dimensi *Innovativeness* memiliki koefisien korelasi terbesar yaitu 0,585 komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil regresi kemudian dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Y = -1.136 + 0.584X_1 + 0.18X_2$. Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat dilihat bahwa koefisien regresi variabel bebas 1 lebih besar dibandingkan variabel 2. Hal ini menunjukkan peran karakteristik kerja lebih besar dibandingkan orientasi kewirausahaan.

Pembahasan

Bagi milenial, mencari pekerjaan yang sesuai dengan karakter mereka sangatlah penting agar karyawan bisa berkomitmen pada organisasi. Karakter dari milenial menyukai pekerjaan yang memberi kebebasan, *feedback*, variasi tugas atau skill dan pekerjaan yang berarti (Smith & Nichols, 2015; Meier, *et al.*, 2010; Farrel & Hurt, 2014) dimana karakter tersebut memang sesuai dengan dimensi dari karakteristik kerja yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*. Obi-Nwosu, *et al.* (2013) menyatakan karakteristik kerja yang sesuai dengan *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback* dapat meningkatkan performa, sikap, dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan sehingga meningkatkan komitmen organisasi. Ketika pekerjaan tersebut memberikan makna yang berarti, maka motivasi internal karyawan meningkat yang mengarah pada keterikatan sehingga karyawan bisa berkomitmen pada organisasi (Obi-Nwosu, *et al.*, 2013). Beberapa karakteristik kerja seperti *skill variety* dan *task identity* memberikan pengaruh pada pengalaman kerja karyawan, dimana pengalaman kerja ini menjadi faktor menentukan komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1996). Selain itu *feedback* berpengaruh pada investasi tidak terlihat dimana investasi ini menjadi faktor dalam menentukan komitmen (Umoh, *et al.*, 2014).

Autonomy dan *task significance* juga secara langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan yang mengarah pada komitmen organisasi (Mowday, *et al.*, 1982).

Selain itu perusahaan yang berorientasi pada kewirausahaan akan mendukung adanya komitmen karyawan terhadap organisasi baik secara sikap maupun perilaku. Sebagai contoh perusahaan yang berorientasi pada kewirausahaan menerapkan pemikiran untuk bertindak cepat agar dapat menciptakan inovasi. Hal tersebut mendorong karyawan untuk bertindak diluar ekspektasi kegiatan mereka, memungkinkan karyawan untuk bersikap bebas mencurahkan ide dan energi mereka untuk perusahaan akhirnya berkomitmen pada perusahaan mereka (De Clerq, *et al.*, 2007). Berdasarkan persamaan regresi menunjukkan peran karakteristik kerja terhadap komitmen organisasi lebih besar daripada orientasi kewirausahaan organisasi. Hal ini juga didukung Heizman (2019) bahwa karakteristik kerja memiliki faktor yang terbesar dan krusial dalam menentukan komitmen karyawan terhadap perusahaan terutama *affective commitment*. *Affective commitment* merupakan inti yang paling penting dari suatu komitmen organisasi dan berpengaruh sangat besar terhadap komitmen secara keseluruhan dibandingkan komitmen lainnya (Mercurio, 2015). Karyawan dengan *affective commitment* akan tetap tinggal di perusahaan karena benar – benar keinginan mereka sendiri. *Affective commitment* terbukti mempunyai dampak yang lebih besar pada tingkat *turnover*, performa karyawan daripada komitmen lainnya (Mercurio, 2015). Sypniewska (2013) menyatakan perusahaan perlu merangkai suatu pekerjaan dengan karakter yang sesuai dengan generasi ini agar memberikan dampak yang besar terhadap komitmen, yaitu sesuai dengan lima karakteristik kerja yang ada.

Sedangkan dimensi *risk taking* dan *innovativeness* pada orientasi kewirausahaan berpengaruh pada komitmen berkelanjutan. Namun dampak komitmen berkelanjutan tidak sebesar komitmen afektif (Zehir *et al.*, 2012). Hal tersebut yang membuat karakteristik kerja memiliki peran yang lebih besar dibandingkan orientasi kewirausahaan.

Dengan menjalankan karakteristik kerja yang sesuai dengan lima dimensi yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback* serta perusahaan yang berorientasi kewirausahaan, keduanya menjadi faktor penentu dalam komitmen organisasi. Melalui penjabaran diatas bisa disimpulkan bahwa karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan mempunyai peran terhadap komitmen organisasi karena kedua hal tersebut menjadi faktor penentu dalam komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan adanya peran secara signifikan antara karakteristik kerja terhadap komitmen organisasi karyawan generasi ($R = 0.662$; $R^2 = 0.439$; $p < 0.05$). Hal ini berarti suatu pekerjaan yang semakin menerapkan karakteristik kerja yang sesuai dengan *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback* maka karyawan akan semakin berkomitmen pada organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin tidak diterapkan pekerjaan yang sesuai dengan *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*, maka komitmen organisasi karyawan semakin menurun.

Karakteristik pekerjaan yang dimaksud yaitu serangkaian dimensi atau variabel yang mempengaruhi perilaku karyawan di suatu perusahaan. Karakteristik kerja yang sesuai yaitu suatu pekerjaan yang menggunakan *skill* bervariasi, tugas yang teridentifikasi, tugas tersebut signifikan atau berarti bagi orang lain, memberikan kebebasan, serta *feedback* (Hackman & Oldham, 1974).

Suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik tersebut membuat karyawan merasakan *meaningful* dan karyawan berkomitmen pada perusahaan (Mottaz, 1988; Agarwal, *et al.*, 1997). Karyawan tersebut akan merasakan keterikatan secara emosional pada perusahaan dan cenderung akan melanjutkan bekerja di perusahaan tersebut karena keinginan mereka sendiri (Allen & Meyer, 1996).

Pada Tabel 3 dijelaskan bahwa dimensi *task identity* mempunyai hubungan yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dibandingkan dimensi lain. Menurut Hershatter & Epstein (2010), dari kecil milenial sudah didoktrin untuk meminta persetujuan dan penegasan. Hal ini membuat generasi ini membutuhkan arahan dan tugas yang berakhir dengan jelas sehingga *task identity* memiliki hubungan yang lebih besar. Jika perusahaan menerapkan *task identity* yang jelas, maka karyawan akan lebih berkomitmen pada perusahaan (Allen & Meyer, 1996).

Sedangkan dimensi *autonomy* dalam karakteristik kerja memiliki hubungan yang lebih kecil dibandingkan dimensi lainnya walaupun berpengaruh secara signifikan. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya *autonomy* atau kebebasan berlawanan dengan komitmen. Semakin banyak kebebasan yang diberikan, komitmen akan semakin sedikit (Haughey, 2006). Sehingga walaupun milenial menyukai kebebasan, namun pada dasarnya kebebasan berlawanan dengan komitmen. Hal itu yang menyebabkan *autonomy* atau kebebasan memiliki hubungan yang lebih sedikit dibandingkan dimensi yang lain. Namun karena ini hanya menggunakan korelasi biasa, maka tidak bisa mengendalikan atau mengontrol hubungan dari dimensi –dimensi lainnya, sehingga hasil akhirnya masih tetap positif, walaupun korelasinya yang paling kecil.

Melalui penjabaran diatas bisa ditarik kesimpulan karakteristik kerja mempunyai peran terhadap komitmen organisasi. Karakteristik kerja menjadi faktor penentu dalam komitmen karyawan generasi milenial terhadap organisasi.

Hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan adanya peran yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi milenial ($R = 0.586$; $R^2 = 0.344$; $p < 0.05$). Hal ini berarti semakin diterapkan orientasi kewirausahaan oleh perusahaan, karyawan akan semakin berkomitmen pada organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin tidak diterapkannya orientasi kewirausahaan oleh perusahaan, maka komitmen organisasi karyawan akan semakin menurun juga. Orientasi kewirausahaan adalah suatu tahapan yang terdiri atas proses, pelaksanaan, serta tindakan untuk mengambil sebuah keputusan yang dapat mengacu pada suatu kemajuan yang terkini melalui lima dimensi yaitu *autonomy*, *innovativeness*, *proactiveness*, *competitive aggressiveness*, serta *risk – taking* (Lumpkin & Dess, 1996). Budaya *adhocracy* yang memiliki konsep yang sama orientasi kewirausahaan, dimana orientasi kewirausahaan sendiri juga merupakan budaya organisasi (Covin & Lumpkin, 2011). Perusahaan yang menerapkan budaya *adhocracy* memberikan fasilitas kepada karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Karyawan didukung untuk fleksibel, adaptasi, kreatif, inovatif, berani mengambil resiko. Karyawan akan merasa berhutang pada perusahaan dan akhirnya mereka berkomitmen kepada organisasi (Acar, 2012). Karyawan juga akan merasa suatu keharusan untuk bertahan di perusahaan tersebut (Allen & Meyer, 1996).

Pada tabel 3 dijelaskan bahwa dimensi *innovativeness* mempunyai hubungan yang lebih besar pada komitmen organisasi dibandingkan dimensi lain. Yulianti & Arifien (2019)

menjelaskan milenial lebih mudah untuk mengekspresikan perilaku inovasi dibandingkan generasi lainnya serta memiliki pemikiran yang lebih terbuka akan hal – hal baru. Hal ini yang membuat dimensi inovatif memiliki hubungan yang lebih besar. Perilaku inovasi membuat milenial juga bisa mengikuti apa yang diterapkan perusahaan yaitu bertindak diluar kegiatan mereka, memungkinkan karyawan untuk bebas mencurahkan ide untuk perusahaan dan akhirnya berkomitmen pada perusahaan (De Clerq, *et al.*, 2007).

Dimensi *autonomy* dalam orientasi kewirausahaan memiliki hubungan yang lebih kecil dibandingkan dimensi lainnya walaupun berpengaruh secara signifikan. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya *autonomy* atau kebebasan ini berlawanan dengan komitmen. Semakin banyak kebebasan yang diberikan, komitmen akan semakin sedikit (Haughey, 2006). Sehingga walaupun milenial menyukai kebebasan, namun pada dasarnya kebebasan berlawanan dengan komitmen. Hal itu yang menyebabkan *autonomy* atau kebebasan memiliki hubungan yang lebih sedikit dibandingkan dimensi yang lain. Namun karena ini hanya menggunakan korelasi biasa, maka tidak bisa mengendalikan atau mengontrol hubungan dari dimensi – dimensi lainnya, sehingga hasil akhirnya masih tetap positif, walaupun korelasinya yang paling kecil.

Melalui penjabaran di atas dapat ditarik kesimpulan orientasi kewirausahaan mempunyai peran terhadap komitmen organisasi. Orientasi kewirausahaan menjadi faktor penentu dalam komitmen karyawan generasi milenial terhadap organisasi.

Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dijalankan, peneliti mengambil beberapa kesimpulan yaitu terdapat peran antara karakteristik kerja dan orientasi

kewirausahaan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi milenial; adanya pengaruh antara karakteristik kerja terhadap komitmen organisasi karyawan generasi milenial; adanya pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi milenial; dimensi *task identity* pada karakteristik kerja dan dimensi *innovativeness* pada orientasi kewirausahaan memiliki hubungan yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dibandingkan dimensi yang lain, sedangkan dimensi *autonomy* pada masing - masing variabel memiliki hubungan yang lebih kecil terhadap komitmen organisasi dibandingkan dimensi yang lain; usia dan jenis kelamin menjadi faktor lainnya yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan generasi milenial.

Keterbatasan penelitian yang terjadi selama penelitian berlangsung yaitu jumlah responden yang diperoleh kurang dari standar jumlah responden untuk *total population study*. Hal ini disebabkan karena keterbatasan waktu yang dimiliki, kesibukan para responden, serta responden kurang termotivasi dalam mengisi kuisioner hingga batas waktu yang ditentukan. Selain itu selama pengambilan data, kuisioner ini disebarkan dengan *link google form* dan tidak diawasi secara langsung. Hal ini yang menyebabkan peneliti tidak dapat mengontrol hal - hal yang dapat berpengaruh pada validitas jawaban responden.

Saran

Melalui penelitian ini, perusahaan bisa melihat bahwa karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan sangat diperlukan dalam

suatu perusahaan agar karyawan bisa tetap berkomitmen pada perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat dua saran.

1. Saran untuk perusahaan. Perusahaan bisa mendesain pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik kerja yang baik yang terdiri atas lima hal. Selain itu perusahaan juga bisa berorientasi pada kewirausahaan agar bisa meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Bagi generasi milenial, untuk memiliki komitmen organisasi maka diperlukan karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan di suatu perusahaan. Maka dari itu penting untuk mencari pekerjaan yang sesuai dengan karakter generasi ini yaitu karakteristik kerja yang baik serta perusahaan yang berorientasi pada kewirausahaan agar karyawan bisa memiliki komitmen pada perusahaan.
2. Saran untuk penelitian selanjutnya. Penelitian selanjutnya dapat menguji pengaruh antara karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap masing - masing dimensi komitmen organisasi karena dalam penelitian ini menguji pengaruh antara karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi secara keseluruhan. Kemudian minimnya penelitian mengenai karakteristik kerja dan orientasi kewirausahaan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi milenial sehingga peneliti selanjutnya dapat membuat penelitian yang baru.

Daftar Pustaka

Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and

organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-*

Social and Behavioral Sciences,
58,217 – 226

- Agarwal, S., Sridhar N., & Ramaswari. (1997). Affective organizational commitment of sales people: an expanded model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (2), 59- 67.
- Allen, & Meyer. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Badan Pusat Statistik (2017). Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia Agustus 2017. Diakses dari <https://www.bps.go.id/publication/2017/11/30/0daa04d8d9e8e30e43a55d1a/keadaan-angkatan-kerja-di-indonesia-agustus-2017.html>
- Bonds, A.A. (2017). Employees' organizational Commitment and turnover intentions. (Thesis tidak diterbitkan), Program doktoral, Walden University.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. New York. Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational ommitment in Mexican small and medium sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490.
- Deloitte Millenial Survey (2018). Millennials' confidence in business, loyalty to employers deteriorate. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2018.html>
- Farrell, L., & Hurt, A. (2014). Training the millennial generation: implications for organizational climate. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 12(1), 47- 60.
- Hackman, J.R. & E.E. Lawler. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259 – 286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
- Haughey, J. C. (2006). Should Anyone Say Forever?: On Making, Keeping, and Breaking Commitments. Wipf and Stock Publishers.

- Heizman, K. E. (2019). The effect of workplace characteristics on millennial worker organizational commitment. (Thesis tidak diterbitkan), Program doktoral, University of Winsconsin.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223.
- Kapoor, C & Solomon, N. (2011), Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol.3 Issue:4, pp. 308 – 318.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management: Issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 197.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*. (Seventh Ed). Pearson Canada.
- Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, P.M., Blomme, R., & Schalk, R., (2012). Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- Mathew, A. (2016). Career expectations and organizational commitment of millennials in Indian IT industry - An SHRM perspective. *The International Journal of Business & Management*, 4(1), 213-221.
- Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 68.
- Mercurio, Z.A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.

- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41(6), 467–482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee organization linkages. San Diego, CA: Academic Press
- Obi-Nwosu, H., Chiamaka, J., & Tochukwu, (2013). Job characteristics as predictors of organizational commitment among private sector workers in anambra state, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 3(2), 482-491.
- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 294-313.
- Paur, C. P., Costa, D. S., & Germain, J. S. (2018). Organizational strategies for engaging and retaining millennial employees. Retrieved from <https://digitalcommons.wpi.edu/mqpall/1336>
- Priherdityo, E. (2016, December 15). *CNN Indonesia*. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20161215174236-277179907/milenial-generasi-kutu-loncat-pengubahgaya-kerja>, tanggal 12 September 2019
- Putra, G.R. & Raharso, S. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Keterikatan dalam Pekerjaan Pada Maskapai Penerbangan Indonesia. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 5 (2), 28-38.
- Rini, K.G.G.P. & Indrawati, K.R. (2019). Hubungan antara work-life balance dengan komitmen organisasi perempuan Bali yang bekerja pada sektor formal. *Jurnal Psikologi Udayana, Edisi Khusus Kesehatan Mental*, 153-164.
- Salman, G. (2019, May 2). Mengapa Pekerja Milenial Cepat Resign dari Perusahaan. Retrieved from <https://surabaya.kompas.com/read/2019/05/02/20125571/mengapa-pekerjamilenial-cepat-resign-dari-perusahaan?page=all>, pada tanggal 12 September 2020
- Satriya, M. G. R. (2018). Pengaruh komitmen organisasi terhadap intensiturnover dengan individual corporate entrepreneurship sebagai variabel mediator pada karyawan PT. SMB. (Thesis yang tidak diterbitkan), Program Doktorat, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Silva, L. P. D., Castro, M. A. R., Dos-Santos, M. G., & Lima Neto, P. J. D. (2018). Commitment to work and its relationship with organizational culture mediated by satisfaction. *Review of Bussiness Management*, 20(3), 401-420.
- Smith, T. J., & Nichols, T. (2015). Understanding the millennial generation. *The Journal of Business Diversity*, 15(1), 39-47.
- Statistik, B. P. (2018). *Statistik gender tematik: Profil generasi milenial indonesia*. Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Sypniewska, B. (2013). Evaluation of factors influencing job satisfaction.

Contemporary Economics, 8(1), 57-118.

Umoh, G. I., Amah, E., & Wokocha, I. H. (2014). Employee benefits and continuance commitment in the Nigerian manufacturing industry. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(2), 69-74.

Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.

Wiradinata, M. (2013). Analisis budaya organisasi pada perusahaan alas kaki. *Agora*, 1(1), 235-244.

Yulianti, P., & Arifien, F. P. (2019). Innovative behavior on millennials: Antecedent proactive personality and task conflict with moderating job autonomy. *Jurnal Manajemen & Pemasaran Jasa*, 12(2), 177-190.

Zhang, H., Zhang, T., Cai, H., Li, Y., Wei Huang, W., & Xu, D. (2014). Proposing and validating a five-dimensional scale for measuring entrepreneurial orientation: An empirical study. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6(2), 102-121.

Zehir, C., Müceldili, B., & Zehir, S. (2012). The impact of corporate entrepreneurship on organizational citizenship behavior and organizational commitment: Evidence from Turkey SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 924-933.