



Psychological Capital dan Career Commitment pada Karyawan Milenial Kantor Pusat Bank BRI

Faustina Anjani Dewanto^{1,*}, Retno Kusumastuti²

^{1,2}Departemen Ilmu Administrasi Niaga, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia

*Email: anjanifaustina@yahoo.com

Abstract: *The millennial generation has the most significant number in the Indonesian labor market, the first technophile generation, and is highly productive. However, the millennial generation tends to focus on themselves and lacks commitment. Closely related to individual career development, career commitment is one of the main challenges in managing Human Resources (HR), especially in Bank BRI, which focuses on the millennial generation. Considering there is still no related research, especially in the banking sector in Indonesia, this study aims to analyze the effect of psychological capital on the career commitment of millennial employees through subjective well-being as mediation at the Bank BRI Headquarters. This study uses a quantitative approach with an explanatory type by distributing questionnaires to 150 millennial employees at the Bank BRI Headquarters. The results showed an influence of psychological capital on the career commitment of millennial employees through subjective well-being as mediation at the Bank BRI Headquarters. This study shows that millennial employees at Bank BRI tend to respond positively to matters related to their work and subjectively feel their well-being. Therefore, all of the company's support helped to increase the millennials employees' psychological capital and subjective well-being, which led to their high career commitment.*

Abstraksi: Generasi milenial merupakan generasi yang mendominasi pasar kerja di Indonesia saat ini dan generasi pertama yang cakap berteknologi serta sangat produktif. Namun, generasi milenial cenderung berfokus pada dirinya sendiri dan kurang memiliki komitmen. Terkait erat dengan pengembangan karir individu, *career commitment* menjadi salah satu tantangan utama pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya pada Bank BRI yang sedang berfokus pada generasi milenial. Mempertimbangkan belum adanya riset terkait, khususnya pada sektor perbankan di Indonesia, penelitian ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh *psychological capital* terhadap *career commitment* karyawan milenial melalui *subjective well-being* sebagai mediasi di Kantor Pusat Bank BRI. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis eksplanatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 150 karyawan milenial di Kantor Pusat Bank BRI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap *career commitment* karyawan milenial melalui *subjective well-being* sebagai mediasi di kantor pusat Bank BRI. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan milenial di Bank BRI cenderung merespons secara positif hal-hal terkait pekerjaannya dan secara subjektif merasakan kesejahteraan. Oleh karena itu, dukungan peningkatan *psychological capital* dan *subjective well-being* perusahaan mendorong terciptanya *career commitment* pada karyawan milenial.

Keywords: *bankers; career commitment; psychological capital; millennials; subjective well-being*

Pendahuluan

Dewasa ini sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan tidak lagi dipandang sebagai sumber daya, melainkan sebagai modal strategis dalam perkembangan bisnis perusahaan. Menjadi tulang punggung dalam perusahaan, pengelolaan SDM yang baik menjadi krusial pada setiap perusahaan (Cascio, 2015). Namun, mengelola SDM dengan latar belakang dan sikap yang beragam membuat pengelolaan SDM menjadi sangat kompleks.

Salah satu tantangan utama pengelolaan SDM dalam era baru ini berkaitan dengan

komitmen kerja yang mengacu pada kesediaan individu untuk bertahan dan terikat secara fisik, mental, dan juga emosional dengan pekerjaan (Wainwright, 2019). Seiring dengan perkembangan yang terjadi, komitmen yang terbentuk antara karyawan dengan perusahaan mengalami perubahan, di mana karyawan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap perkembangan karirnya. Sehingga karyawan menjadi mengembangkan lebih banyak komitmen untuk karir mereka sendiri daripada perusahaan tempat mereka bekerja (Zhu et al., 2020).

Komitmen karir atau *career commitment* mengacu pada tingkat komitmen seseorang terhadap bidang atau jalur karir tertentu (Redmond & Tinsley, 2017). Komitmen karir karyawan memiliki peranan yang penting, baik dari sisi karyawan maupun manajemen. Bagi karyawan, karir yang dirintisnya merupakan salah satu bagian dari kepuasan hidup yang menawarkan ketekunan dan pengembangan keterampilan individu dalam mencapai kesuksesan karirnya. Sementara dari perspektif perusahaan, hal ini dapat menjadi prediktor terkait dengan sikap dan perilaku karyawan terhadap karirnya di perusahaan (Zhu, et al., 2020).

Komitmen yang tinggi dari karyawan memungkinkan mereka untuk dapat menjalankan tugas-tugas yang penuh tantangan dan berkontribusi besar dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Kendati demikian, komitmen karir karyawan dalam jangka panjang dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dalam berkarir (Ahmed, 2017). Pemenuhan kebutuhan ini memiliki berkaitan erat dengan besarnya kepuasan karir dan intensitas komitmen karyawan. Ekspektasi karyawan yang tidak berhasil dipenuhi berpotensi menurunkan kepuasan karir dan tingkat intensitas komitmen karyawan. Hal ini akan memicu banyaknya karyawan yang keluar dari suatu perusahaan dan meningkatkan tingkat perputaran karyawan.

Menekankan pada aspek-aspek individu, Singhal dan Rastogi (2018) menemukan adanya peranan vital dari *psychological capital* atau modal psikologis dalam meningkatkan komitmen karir karyawan. *Psychological capital* dapat didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif, yang ditandai dengan individu memiliki efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi (Avey dalam Suryaratri & Abadi, 2018). Hal ini berarti karyawan memiliki optimisme, harapan, dan keyakinan yang tinggi dalam menghadapi berbagai hal terjadi dalam pekerjaannya. Sehingga, *psychological capital* berpeluang untuk dapat berkontribusi dalam meningkatkan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Perasaan positif tersebut dapat mendorong sikap dan perilaku positif karyawan dan secara signifikan mengurangi perilaku negatif karyawan di tempat kerja (Prihatsanti, 2017). Sehingga lingkungan kerja yang positif dapat terbangun dan mendorong karyawan untuk semakin termotivasi dalam bekerja. Perilaku dan sikap positif yang timbul terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan dan menurunkan keinginan untuk keluar dari karir yang digelutinya. Sehingga dalam jangka panjang berpeluang untuk meningkatkan komitmen karyawan untuk bertahan pada bidang karir yang dijalani.

Kendati demikian, dalam membangun modal psikologis yang berlandaskan sifat pribadi, penelitian-penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa bagaimana individu mengevaluasi kehidupannya sendiri memiliki peranan yang besar (Joo & Lee, 2017; Redmond & Tinsley, 2017). Salah satu konsep yang menilai kehidupan individu secara subjektif adalah *subjective well-being*, yakni evaluasi individu terhadap komponen afektif, negatif, dan kognitif dalam kehidupannya untuk mengukur kepuasan dalam hidup (Diener dalam Singhal & Rastogi, 2018). Lebih lanjut, dengan meningkatkan *subjective well-being* individu, karyawan akan cenderung lebih aktif, berorientasi pada pendekatan, energik, tertarik pada pekerjaan, bersimpati kepada rekan kerja mereka, dan gigih dalam menghadapi kesulitan (Joo & Lee, 2017). Sehingga dapat mendukung modal psikologis dalam bekerja dan pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen karir.

Selain menjadi permasalahan secara teoritis, bukti di lapangan juga menunjukkan banyaknya kasus terkait dengan komitmen karir. Pergerakan dan perubahan industri yang semakin cepat juga terus mendorong bergulirnya isu ini dalam pekerjaan. Dalam lingkup nasional, survei Jakpat menemukan bahwa 63,59 persen karyawan Indonesia telah berpindah pekerjaan. Dari angka tersebut, 78,51 persennya melakukan hal ini setidaknya satu sampai dengan tiga kali (Jakpat, 2016). Kurangnya komitmen karyawan terhadap karirnya ini ditandai dengan intensitas pergantian pekerjaan yang begitu sering dan

jangka waktu yang singkat ketika bertahan dalam pekerjaan tertentu.

Tingkat *job switching* yang tinggi dan komitmen karir yang bermasalah kerap dihubungkan dengan perubahan pandangan yang berasal dari karakteristik generasional (Adkins, 2020). Dewasa ini, jumlah Generasi Y atau milenial mendominasi pasar kerja saat ini, di mana keberadaannya hampir mencapai 100 persen. Sehingga, keberadaannya memiliki kontribusi yang berarti. Berusia dengan kisaran 24 sampai dengan 39 tahun, dalam dunia kerja, generasi ini umumnya sudah meniti karir lebih dari tiga tahun dan berpotensi menduduki posisi-posisi manajerial dalam perusahaan.

Selain itu, generasi milenial kerap menjadi perbincangan dalam hal pekerjaan dengan karakteristiknya yang berbeda secara signifikan dibandingkan generasi sebelumnya dengan kinerja yang lebih tinggi dan kecakapan teknologi yang lebih baik (PwC, 2011). Namun, generasi milenial dikenal memiliki *lack of commitment*. Survei Gallup menunjukkan bahwa generasi milenial adalah generasi yang paling mungkin untuk beralih pekerjaan dan 60 persen dari mereka mengatakan bahwa mereka terbuka untuk peluang kerja baru (IDN Times, 2019).

Dari keseluruhan industri di Indonesia, salah satu sektor industri yang cukup berfokus dalam mengembangkan talenta-talenta milenial adalah perbankan, di mana saat ini terjadi *talent war* atau persaingan untuk talenta milenial di antara bank, perusahaan ekuitas swasta, dan perusahaan teknologi berjalan dengan sangat ketat (Odgers Berndtson, 2019). Sektor perbankan sendiri merupakan salah satu sektor vital dalam pembangunan ekonomi Indonesia dan menjadi salah satu sektor yang cukup diminati karena memiliki jam kerja yang jelas, tunjangan yang menarik, kompensasi yang cukup tinggi, serta jenjang karir yang baik (Maretha, 2021).

Namun, isu terkait dengan kurangnya komitmen karir dalam sektor perbankan telah lama bergulir. Mengacu pada survei Mercer (2019), dari keseluruhan industri, jasa keuangan dan perbankan memiliki tingkat perputaran karyawan secara sukarela

tertinggi, yakni mencapai 14 persen. PwC (2014) juga menemukan bahwa retensi merupakan salah satu dari tiga permasalahan terbesar pada sektor perbankan di Indonesia. Kondisi ini menjadi lebih kompleks dengan tingginya angka bankir milenial di Indonesia, di mana hanya terdapat 10 persen dari karyawan milenial dalam jasa keuangan dan perbankan yang memiliki intensi untuk bertahan pada karirnya dalam jangka panjang. Selain berpotensi kehilangan talenta, hal ini juga berpotensi menimbulkan kerugian finansial mengingat besarnya biaya pengelolaan SDM.

Salah satu bank dengan generasi milenial terbanyak dan memiliki tingkat retensi yang tinggi adalah PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) (Bank BRI, 2021). Bank BRI merupakan salah satu Bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbesar dan tertua di Indonesia. Jumlah generasi milenial di Bank BRI mencapai 80,56 persen dari keseluruhan karyawannya dengan angka turnover hanya sebesar 1,73 persen pada tahun 2020 (Bank BRI, 2021). Memiliki misi sebagai “Home to The Best Talent”, Bank BRI sangat menekankan pentingnya peranan SDM dalam mendukung operasional bisnisnya.

Penciptaan kultur positif atau *psychological capital* di Bank BRI diwujudkan melalui pedoman “BRI One Culture” yang menekankan pada sikap dan perilaku positif dari karyawan. Penguatan hal ini dilakukan mulai dari proses *talent acquisition* yakni melalui *culture fit test*, kampanye kultur, hingga pemantauan implementasi di setiap unit kerja (Bank BRI, 2020). Selain itu, Bank BRI juga terus menyediakan pelatihan dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan melalui BRI Corporate University dan menyiapkan *Talent Development Journey* yang jelas untuk setiap tingkatan karyawan.

Selain itu, Bank BRI juga mengupayakan berbagai hal untuk dapat meningkatkan *subjective well-being* karyawannya. Hal ini dapat dilihat melalui program ketenagakerjaan non-diskriminatif, seperti kesetaraan gender dan kesempatan kerja, kesempatan berkembang yang setara, hingga kebijakan kompensasi yang berbasis kinerja. Selain itu, Bank BRI juga menerapkan

penciptaan *work-life balance* karyawannya melalui pendirian komunitas minat karyawan (Bank BRI, 2020).

Dalam penelitian ini, peneliti memilih untuk memfokuskan penelitian pada kantor pusat Bank BRI. Hal ini mempertimbangkan bahwa kantor pusat Bank BRI menjadi pemegang kendali perusahaan dan lokus pengambilan keputusan strategis yang berdampak pada keseluruhan BRI Group. Selain itu, jumlah karyawan milenial di kantor pusat juga mendominasi jumlah keseluruhan karyawan milenial Bank BRI. Sehingga diharapkan hasil penelitian dapat digeneralisasi pada BRI Group dan sektor perbankan di seluruh Indonesia. Untuk itu, penelitian ini akan menganalisis bagaimana *psychological capital* dalam memengaruhi *career commitment* serta menganalisis pengaruh mediasi *subjective well-being* dalam sudut pandang karyawan milenial di Kantor Pusat Bank BRI.

Berdasarkan permasalahan yang telah disebutkan di atas, penelitian ini memiliki empat tujuan. Pertama, untuk menganalisis pengaruh *psychological capital* terhadap *career commitment* karyawan milenial di Kantor Pusat Bank BRI. Kemudian yang kedua adalah menganalisis pengaruh *psychological capital* terhadap *subjective well-being* karyawan milenial di Kantor Pusat Bank BRI. Selanjutnya adalah menganalisis pengaruh *subjective well-being* terhadap *career commitment* karyawan milenial di Kantor Pusat Bank BRI. Terakhir, yaitu untuk menganalisis pengaruh *subjective well-being* dalam memediasi hubungan antara *psychological capital* dan *career commitment* karyawan milenial di Kantor Pusat Bank BRI.

Kajian Teori

Career Commitment

Career commitment mengacu pada keyakinan, perasaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kesediaan untuk menjadi bagian dari organisasi dalam rangka meningkatkan jenjang karir dalam organisasi (Ahmed, 2017). Komitmen karir atau *career commitment* menunjukkan keterlibatan karyawan dalam pilihan karir dan terkait erat

dengan komitmen profesional untuk dapat berkomitmen dalam jangka waktu yang lama pada jalur karir tertentu.

Career commitment menjadi penting untuk beberapa alasan. Pertama, untuk dapat mencapai pengembangan karir yang progresif, diperlukan adanya keterampilan khusus yang mendalam, yang mana diperoleh dengan jangka waktu individu tersebut meniti karir. Selain keterampilan, hal ini juga terkait dengan hubungan profesional dan jejaring bisnis yang terbangun selama berada pada jalur karir tersebut. Dari segi finansial, komitmen karir juga berpotensi untuk menghasilkan pendapatan yang lebih besar (Jones et al., 2006). Menurut Carson dan Bedeian (dalam Singhal & Rastogi, 2018), aspek-aspek dalam *career commitment* mencakup *career identity*, *career planning*, dan *career resilience*.

Psychological Capital

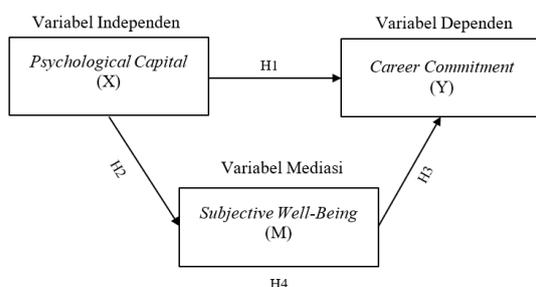
Psychological capital dapat didefinisikan sebagai aset berupa karakteristik dan kualitas individu yang mempromosikan ekspresi sumber daya dan talenta secara positif. Konstruksi ini mendukung tindakan proaktif, optimisme, kegigihan, dan perilaku individu untuk dapat memandang berbagai skenario secara positif, sehingga kedepannya dapat menjalankan kehidupannya secara efektif (Santisi et al., 2020).

Konsep ini dapat digunakan untuk mengatur emosi karyawan, membimbing karyawan dalam menunjukkan sikap dan perilaku yang positif, serta memfasilitasi respons positif terhadap perubahan lingkungan kerja yang terjadi (Gan & Cheng, 2021).

Untuk itu, *psychological capital* dapat membantu mengembangkan individu dan mendorong pertumbuhan serta keunggulan kompetitif perusahaan (Çavuş & Gökçen, 2015). Selain itu, *psychological capital* juga menjadi faktor kunci untuk kepuasan kerja dan kepuasan hidup, serta *well-being* yang berkelanjutan (Hmieleski et al., 2015). Dalam mengukur *psychological capital*, menurut Luthans et al (dalam Singhal & Rastogi, 2018) terdapat empat konsep yang perlu diperhatikan, yaitu *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency*.

Subjective Well-Being

Subjective well-being dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari persepsi pribadi individu, tanggapan emosional positif dan negatif individu, serta evaluasi kognitif spesifik dari kepuasan individu dengan kehidupannya (Proctor, 2014). Mengombinasikan berbagai aspek, *subjective well-being* dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kesejahteraan individu. Secara umum, pengukuran *subjective well-being* dibagi menjadi dua fokus utama, yaitu aspek-aspek yang berfokus pada kesejahteraan emosional yang menilai kebahagiaan dan aspek-aspek kesejahteraan kognitif yang menilai kepuasan hidup individu secara keseluruhan (Singhal & Rastogi, 2018).



Gambar 1. Model Penelitian

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yakni menguji teori yang sudah ada dengan mengukur hubungan antar variabel penelitian berdasarkan hasil empiris terhadap topik penelitian (Creswell, 2018). Dalam penelitian ini, teori yang diuji adalah teori utama yang digunakan tentang *psychological capital*, *career commitment* dan *subjective well-being*. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian eksplanatif yang menjelaskan hubungan antara seluruh variabel. Selanjutnya, penelitian ini merupakan penelitian dengan manfaat penelitian murni dan tergolong penelitian *cross-sectional* berdasarkan dimensi waktunya.

Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh data primer, peneliti melakukan survei kepada responden

dan data sekunder diperoleh peneliti melalui metode studi kepustakaan. Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan di Kantor Pusat Bank BRI yang sudah berkarir selama lebih dari satu tahun. Pemilihan populasi ini didasari oleh jumlah karyawan bank milenial yang signifikan dan memiliki menjadi sentral pemegang kendali BRI *Group*. Adapun sampel dari penelitian ini adalah karyawan milenial yang bekerja pada bagian *back office* di kantor Pusat Bank BRI yang sudah bekerja lebih dari satu tahun. Berdasarkan perhitungan, jumlah sampel yang ditentukan berjumlah 150 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah non probabilita dengan jenis *judgemental* atau *purposive sampling*. Selanjutnya, peneliti menggunakan *pearson product-moment correlation* untuk mengukur validitas dan *cronbach alpha* untuk mengukur reliabilitas dari indikator penelitian. Kemudian data penelitian dianalisa menggunakan *hierarchical multiple regression*. Selain itu, peneliti juga menggunakan *harman's single factor* untuk menguji metode bias umum. Pengolahan seluruh data dilakukan menggunakan perangkat lunak *Statistical Product and Service Solutions (SPSS) for Windows*.

Hasil dan Pembahasan

Pre-Test

Pre-test dilakukan kepada 30 responden karyawan milenial kantor pusat Bank BRI. Berdasarkan hasil uji validitas *Pearson Product Moment*, seluruh dimensi dalam penelitian ini memiliki nilai r hitung $> r$ tabel yang ditentukan, yakni .361, sehingga dapat dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan untuk menguji kuesioner penelitian utama. Namun untuk hasil uji validitas setiap indikator, dari 61 indikator yang diujikan, terdapat 55 indikator yang dikategorikan valid. Indikator yang tidak valid dieliminasi dan tidak diujikan kembali pada *main test*.

Selanjutnya, peneliti melakukan pengujian reliabilitas terhadap seluruh dimensi penelitian. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* dimensi bernilai $\geq .600$, maka dimensi tersebut dinyatakan reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh dimensi dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan

dilanjutkan pada *main test*. Adapun untuk dimensi *Career Identity* apabila seluruh indikator diujikan hanya memiliki nilai .599, maka dari itu untuk mendapatkan angka reliabilitas yang lebih tinggi, peneliti mereduksi indikator nomor 3.

Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian dilakukan selama 15-30 November 2021 pada lokus penelitian di Kantor Pusat Bank BRI melalui *Google Form*. Dengan menggunakan, teknik pengambilan sampel *purposive sampling*, peneliti mencapai perolehan sebanyak 150 responden yang memenuhi kriteria. Sebagian besar responden merupakan generasi milenial dengan rentang usia 24-28 tahun atau dikenal sebagai *younger millennials* dengan jumlah 47,30 persen. Berdasarkan latar pendidikan, responden didominasi pada Strata-1 atau Sarjana sebanyak 84 persen dengan masa kerja satu sampai tiga tahun sebanyak 49,30 persen.

Selanjutnya peneliti melakukan perhitungan nilai *mean* untuk setiap dimensi dan indikator penelitian. Berdasarkan perhitungan nilai *mean*, variabel *career commitment* memiliki nilai yang tinggi sebesar 4.72. Sebagian besar karyawan milenial telah memiliki keterikatan karir dan identifikasi karir yang baik. Namun, dari sisi ketahanan karir, dalam keadaan yang tidak menyenangkan, rasa lelah dan beban yang dialami oleh karyawan. Kemudian untuk variabel *psychological capital* memiliki nilai rata-rata 4.94. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan modal psikologis yang dimiliki sudah tinggi dan memiliki efikasi diri, ketahanan, optimisme, serta harapan yang lebih tinggi dalam menjalani pekerjaan. Namun, kepercayaan diri dalam lingkup eksternal dan ketahanan dalam menyelesaikan permasalahan yang sulit terselesaikan masih perlu ditingkatkan.

Lebih lanjut, secara keseluruhan, variabel *subjective well-being* memiliki nilai *mean* yang agak tinggi dengan nilai 4.24. Menurunnya angka rata-rata dalam variabel ini dikarenakan oleh rendahnya rata-rata nilai terhadap persaan negatif responden. Sehingga

berdasarkan kedua dimensi, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan milenial di Kantor Pusat Bank BRI memiliki kepuasan terhadap hidup yang tinggi, memiliki frekuensi yang sering dalam merasakan efek positif, dan cukup jarang merasakan efek negatif dalam hidupnya. Tabel 1 menunjukkan nilai *mean* untuk setiap dimensi dan variabel.

Tabel 1. Nilai Mean Dimensi dan Variabel Penelitian

Dimensi	Nilai Mean Dimensi	Nilai Mean Variabel
<i>Career Commitment</i>		
<i>Career Identity</i>	4.96	
<i>Career Planning</i>	4.86	4.72
<i>Career Resilience</i>	4.33	
<i>Psychological Capital</i>		
<i>Self-Efficacy</i>	4.92	
<i>Optimism</i>	5.01	4.94
<i>Resiliency</i>	4.82	
<i>Hope</i>	5.02	
<i>Subjective Well-Being</i>		
<i>Affective</i>	3.66	4.24
<i>Cognitive</i>	4.82	4.24

Analisis Statistik Inferensial

Pengujian pertama dilakukan pengujian metode bias umum dengan *Harman's single-factor*. Mengacu pada pendekatan Podsakoff et al. (2003), apabila nilai CMB berada di bawah 50 persen, maka CMB tidak menjadi permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini, hasil kumulatif variansi CMB berada pada angka 35,47 persen. Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terganggu oleh *noise* dan hasil penelitian tidak dipengaruhi oleh bias. Selanjutnya, peneliti melakukan pengujian korelasi *Pearson Product Moment* dengan melihat nilai koefisien korelasi dari setiap variabel. Dari hasil pengujian koefisien korelasi, nilai *r* akan dilihat untuk menentukan adanya korelasi dan tingkat kekuatan korelasi. Tabel 2 menunjukkan hasil uji korelasi untuk ketiga variabel.

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi Variabel

Hubungan Antar Variabel	Nilai Korelasi <i>Pearson</i>	Signifikansi (2 tailed, 0.01)
<i>Psychological Capital</i> dan <i>Career Commitment</i>	.674	.000
<i>Psychological Capital</i> dan <i>Subjective Well-Being</i>	.490	.000
<i>Subjective Well-Being</i> dan <i>Career Commitment</i>	.443	.000

Berdasarkan hasil perhitungan korelasi pada Tabel 2, dapat dilihat bahwa nilai korelasi untuk seluruh variabel signifikan. Secara spesifik, korelasi untuk variabel *psychological capital* dengan *career commitment* memiliki nilai .647, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi secara positif dengan hubungan yang kuat sampai dengan sangat kuat antara kedua variabel. Kemudian, variabel *psychological capital* memiliki korelasi positif dengan *subjective well-being* dengan nilai korelasi sebesar .490, sehingga kedua variabel memiliki korelasi positif dan korelasi sedang menuju kuat. Terakhir, variabel *subjective well-being* berkorelasi secara positif dengan *career commitment* dengan nilai .443, maka dapat disimpulkan kedua variabel memiliki korelasi sedang menuju kuat.

Kemudian untuk uji hipotesis dilakukan dengan *hierarchical multiple regression* (HRM). Pada *step* pertama, peneliti menguji variabel kontrol usia dan latar belakang pendidikan. Mengacu pada nilai *R square change* pada Tabel 3, ketika variabel *psychological capital* ditambahkan, terdapat peningkatan variansi pengaruh yang signifikan sebesar 45,1 persen. Selanjutnya dapat dilihat bahwa *psychological capital* berpengaruh positif terhadap *career*

commitment nilai *beta* .700 dengan $t_{hitung} > 1.6553$, $f_{hitung} > 3.06$, dan signifikansi .000. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 diterima.

Tabel 3. Hasil Uji HRM Persamaan 1

	<i>Career Commitment</i>					Keterangan	
	β	<i>t</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2	F		Sig.
Step 1			.053	-	4.100	.019	
Usia	.091						Hipotesis 1 (H1) diterima
Pendidikan	.012						
Step 2			.503	.451	49.349	.000	
<i>Psychological Capital</i>	.700	11.511					

Selanjutnya untuk persamaan kedua, terjadi peningkatan *R square change* sebesar .403 dan nilai *R square* yang menjadi 46,4 persen. Hal ini menunjukkan bahwa dalam memprediksi *subjective well-being*, variabel *psychological capital* memiliki kontribusi sebesar 46,4 persen. Hasil regresi menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif terhadap *subjective well-being* nilai *beta* .662 dengan $t_{hitung} > 1.6553$, $f_{hitung} > 3.06$, dan signifikansi .000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima.

Tabel 4. Hasil Uji HRM Persamaan 2

	<i>Subjective Well-Being</i>					Keterangan	
	β	<i>t</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2	F		Sig.
Step 1			.061	-	4.739	.010	
Usia	.210						Hipotesis 2 (H2) diterima
Pendidikan	-.044						
Step 2			.464	.403	42.107	.000	
<i>Psychological Capital</i>	.662	10.480					

Pada persamaan ketiga, setelah menguji variabel kontrol, ketika variabel *subjective well-being* ditambahkan, terjadi perubahan

koefisien determinasi yang cukup signifikan yakni sebesar .277 sehingga nilai *R square* menjadi .330. Hal ini menunjukkan bahwa

dalam memprediksi *career commitment*, *subjective well-being* memiliki kontribusi sebesar 33 persen. Dapat dilihat pada Tabel 5, besaran pengaruh *subjective well-being*

terhadap *career commitment* adalah sebesar .543 dengan t_{hitung} 7.774, t_{hitung} 23.985, dan signifikansi .000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima.

Tabel 5. Hasil Uji HRM Persamaan 3

	Career Commitment					Keterangan	
	β	t	R^2	ΔR^2	F		Sig.
Step 1			.053	-	4.100	.019	
Usia	-.052						Hipotesis 3 (H3) diterima
Pendidikan	.136						
Step 2			.330	.277	23.985	.000	
<i>Subjective Well-Being</i>	.543	7.774					

Selanjutnya pengujian statistik hipotesis utama, nilainya disajikan pada Tabel 6. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat dilihat bahwa terjadi perubahan koefisien determinasi yang semula adalah sebesar .053 untuk variabel kontrol, ketika ditambahkan dengan variabel *psychological capital*, meningkat sebesar .451 dan ketika ditambahkan *subjective well-being* sebagai mediasi, hanya terjadi perubahan sebesar .013. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological capital* dapat menjelaskan 45,1 persen varian dari *career commitment* dan penambahan *subjective well-being* hanya dapat menjelaskan sekitar 0,13 persen varian dari *career commitment* karyawan milenial pada kantor pusat Bank BRI.

Selain itu, ketiga model juga menunjukkan nilai F_{hitung} yang lebih besar daripada F_{tabel} . Sehingga dapat diketahui bahwa variabel kontrol, *psychological capital*, dan *subjective well-being* memiliki pengaruh simultan terhadap *career commitment*. Lebih

lanjut, hanya *psychological capital* yang secara signifikan memiliki kekuatan prediktif terhadap *career commitment* dengan nilai signifikansi sebesar .000. Variabel ini memiliki nilai t_{hitung} sebesar 7.481 dan *beta* sebesar .596. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dalam memprediksi *career commitment*.

Sementara *subjective well-being* sebagai mediasi memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai signifikansi $<.05$. Adapun nilai t_{hitung} sebesar 1.989 dan *beta* sebesar .157. Berdasarkan hal ini, dapat dilihat bahwa ketika *subjective well-being* ditambahkan sebagai variabel mediasi, hubungan antara *psychological capital* dengan *career commitment* tetap signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *subjective well-being* memediasi secara parsial dan konsisten terhadap hubungan antara *psychological capital* dengan *career commitment* karyawan kantor pusat Bank BRI.

Tabel 6. Hasil Uji HRM Persamaan 4

	Career Commitment					Keterangan		
	β (Step 2)	β (Step 3)	t	R^2	ΔR^2		F	Sig.
Step 1				.053	-	4.100	.019	
Usia	.091	.058						Hipotesis Utama (H4) diterima
Pendidikan	.012	.019						
Step 2				.503	.541	49.349	.000	
<i>Psychological Capital</i>	.700	.596	7.481					
Step 3				.517	.013	38.750	.000	
<i>Subjective Well-Being</i>		.157	1.989					

Mengacu pada hasil perhitungan statistik untuk seluruh variabel, ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *psychological capital* terhadap *career commitment* bankir milenial di kantor pusat Bank BRI melalui *subjective well-being*.

Nilai koefisien korelasi antara variabel *psychological capital* dengan *subjective well-being* memiliki hasil nilai tertinggi yakni 0.674 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan dengan yang kuat sampai sangat kuat antara kedua variabel. Besar pengaruh langsung dari *psychological capital* terhadap *career commitment* juga bernilai signifikan yakni sebesar 0.700. Sehingga dalam konteks karyawan bank milenial di kantor pusat Bank BRI, dapat dikatakan bahwa *psychological capital* sukses dalam memprediksi *career commitment*.

Hal ini sejalan dengan penelitian Gan dan Cheng (2021) yang menemukan bahwa individu dengan modal psikologis yang lebih tinggi cenderung memiliki komitmen karir yang juga tinggi. Maka berdasarkan hal ini, tingginya *psychological capital* yang dimiliki oleh seorang individu dapat mendorong individu tersebut untuk memiliki sifat yang proaktif dengan yang ditunjukkan dengan kepercayaan diri dan hasil kinerja yang lebih baik. Sehingga akan menimbulkan komitmen terhadap bidang karir yang digeluti dan tempat bekerja, yang dalam hal ini merupakan perbankan pada kantor pusat Bank BRI.

Selanjutnya, variabel *psychological capital* juga memiliki nilai korelasi yang tinggi dengan *subjective well-being* dengan nilai 0.490 yang menunjukkan adanya korelasi sedang sampai dengan kuat dan pengaruh yang juga signifikan dengan nilai 0.662. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *psychological capital* dapat menjadi prediktor yang signifikan untuk memengaruhi *subjective well-being* karyawan bank milenial di kantor pusat Bank BRI. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Gupta dan Priyanka (2018) yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan dari *psychological capital* terhadap *subjective well-being* individu.

Li et al. (2014) menemukan bahwa individu di tempat kerja yang memiliki lebih banyak kapasitas sumber daya psikologis positif, seperti *psychological capital*, memiliki tingkat *subjective well-being* yang

lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa injeksi psikologis positif dalam perusahaan dapat meningkatkan tingginya perasaan terkait dengan kesejahteraan subjektif yang diproyeksikan oleh karyawan. Memiliki pemikiran penuh harapan dan keyakinan dalam mencapai tujuan mendorong bagaimana individu dapat mengevaluasi kehidupannya secara positif. Sehingga dalam hal ini *psychological capital* berhasil dalam menjadi prediktor bagi *career commitment* dan *subjective well-being* karyawan milenial di kantor pusat Bank BRI.

Keempat dimensi berhasil diimplementasikan dengan baik pada kantor pusat Bank BRI dan menjadi *underlying* terhadap keberhasilan kantor pusat Bank BRI menghadapi isu rendahnya komitmen karir rata-rata karyawan milenial. Joo dan Lee (2017) menemukan bahwa dalam mendorong *career commitment* individu, peran perusahaan adalah dengan memberikan fasilitas dan kondisi kerja yang mendukung pertumbuhan. Terkait dengan hal ini, salah satu yang dapat menjadi sorotan adalah implementasi internalisasi budaya positif perusahaan, BRI One Culture yang berorientasi pada pencapaian visi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan (Bank BRI, 2021). Implementasi ini memiliki arahan terperinci yang dilakukan diintegrasikan dengan setiap unit kerja di kantor pusat Bank BRI. Memiliki *guidelines* yang komprehensif dengan pengukuran yang jelas, hal ini menjadi salah satu yang memainkan peranan penting dalam peningkatan *psychological capital* karyawan milenial. Hal ini juga tergambar dari indikator dengan nilai *mean* tertinggi sebesar 5.12, yaitu menjalani prinsip “ada hikmah dalam setiap masalah” dalam bekerja.

Selain itu pula, indikator dengan tingkat kesetujuan terbesar selanjutnya adalah percaya diri dalam alternatif solusi untuk berbagai masalah yang ditemui. Salah satu dukungan dari sisi perusahaan adalah dengan kesempatan pelatihan dan pengembangan diri individu yang terbuka luas, mulai dari pendidikan berbasis daring hingga kesempatan untuk melanjutkan studi. Meningkatkan kapabilitas karyawan milenial mendorong adanya kepercayaan diri dan motivasi yang lebih tinggi karena memiliki *personal mastery* pada bidang yang digeluti.

Hal ini juga mempertimbangkan riset IDN Times (2019) bahwa salah satu hal yang cukup menjadi faktor penting bagi karyawan milenial adalah kesempatan pelatihan dan pengembangan personal. Namun, nilai *mean* terendah jatuh pada tingkat percaya diri individu dengan pihak eksternal. Meskipun masih dalam kategori tinggi yakni sebesar 4.70, hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan tantangan dan otonomi yang lebih besar kepada karyawan milenial dalam terlibat dengan pihak eksternal.

Kemudian, dalam penelitian ini juga menemukan nilai koefisien korelasi yang tinggi antara *subjective well-being* dengan *career commitment*, yakni 0.443. Tingkat kekuatan hubungan tersebut adalah sedang sampai dengan kuat. Adapun berdasarkan uji regresi berganda hirarki, *subjective well-being* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan dengan *career commitment* bankir milenial di kantor pusat Bank BRI dengan nilai *beta* sebesar 0.543. Hasil penelitian ini sesuai dengan Jue dan Ha (2018) yang menemukan bahwa *subjective well-being* merupakan salah satu faktor psikologis yang digunakan dalam mengevaluasi *career commitment*. *Subjective well-being* juga berpengaruh terhadap efektivitas kerja dan perkembangan karir individu karena mencakup pertimbangan pengalaman masa lalu dan harapan masa depan subjektif individu (Moore, 2021).

Lebih lanjut, penelitian ini mengeksplorasi pengaruh *psychological capital* terhadap *career commitment* melalui variabel mediasi *subjective well-being*. Berdasarkan hasil perhitungan regresi berganda bertingkat, ditemukan adanya peranan yang signifikan dari *subjective well-being* dalam memengaruhi hubungan antara *psychological capital* dengan *career commitment*. Nilai *beta* yang diperoleh ketika dilakukan pengujian secara bersama-sama adalah 0.157 untuk *subjective well-being* dan 0.596 untuk *psychological capital*.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Gan dan Cheng (2021), yakni individu dengan *subjective well-being* yang lebih tinggi memiliki *psychological capital* yang lebih besar pula, sehingga memungkinkan untuk mengalami *career commitment* yang lebih baik dalam jangka panjang. *Subjective well-*

being yang berorientasi pada kehidupan yang menyenangkan (Moore, 2021) memengaruhi kepuasan dan motivasi individu terhadap pekerjaan yang sedang dijalani.

Lebih lanjut, indikator yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah rasa bangga yang dirasakan oleh bankir milenial di kantor pusat Bank BRI dengan nilai 5.21 dan kategorisasi sangat tinggi. Salah satu yang memainkan peranan besar dalam hal ini adalah *big picture* yang dimiliki oleh perusahaan. Keberhasilan ini didukung dengan adanya implementasi *talent management* di kantor pusat Bank BRI. *Employer value proposition* sebagai salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia dianggap menjadi representasi diri oleh karyawannya dan menimbulkan perasaan bangga menjadi bagian tersebut. Hal ini juga selaras dengan salah satu nilai *mean* yang rendah yakni afek negatif berupa perasaan malu terhadap pekerjaannya.

Selain itu, terkait dalam aspek-aspek kognitif, sebagian besar karyawan milenial di kantor pusat Bank BRI memiliki kepuasan yang tinggi terhadap hidupnya. Upaya perusahaan yang dilakukan dalam mendukung hal ini termasuk jenjang karir yang ditawarkan berbasis dengan kinerja dalam proses *talent succession*. Salah satunya tergambar dari program BRILiaN Development Program. Perusahaan juga mendukung karyawan milenial dengan memperhatikan adanya perubahan dinamika generasi ini dalam bekerja, seperti meningkatkan digitalisasi, memberlakukan *flexible working*, dan juga memberikan ruang lebih bagi generasi milenial untuk menjadi pemimpin pada usia muda. Hal ini juga membuahkan hasil pada pencapaian *employee engagement* perusahaan mencapai 93,30 persen dan tingkat kepuasan mencapai 98,40 persen pada tahun 2020 (Bank BRI, 2021).

Kendati demikian, penelitian ini menemukan pengaruh yang tidak terlalu besar dari *subjective well-being* dalam memprediksi *career commitment* dan afek negatif masih dirasakan oleh beberapa karyawan. Dalam memperoleh *subjective well-being* yang lebih tinggi dapat memperkuat rasa bangga karyawan dengan meningkatkan *branding* dan gambaran besar perusahaan. Selain itu pengaruh positif di tempat kerja dan *brainstorm* emosi positif dapat meningkatkan

evaluasi positif individu terhadap kehidupannya (Moore, 2021).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa tersebut, dapat disimpulkan empat kesimpulan. Pertama adalah bahwa *psychological capital* berpengaruh positif dengan *career commitment* karyawan milenial di kantor pusat Bank BRI. Selanjutnya *psychological capital* berpengaruh positif dengan *subjective well-being* karyawan milenial di kantor pusat Bank BRI. Ketiga, *subjective well-being* berpengaruh positif secara signifikan dengan *career commitment* karyawan milenial di kantor pusat Bank BRI. Kemudian yang terakhir yakni *subjective well-being* memediasi secara parsial hubungan antara *psychological capital* dengan *career commitment* karyawan milenial di kantor pusat Bank BRI.

Saran

Adapun berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti menyarankan tiga hal berikut. Pertama adalah mengupayakan peningkatan budaya positif perusahaan dengan mengevaluasi implementasi secara rinci dan berkala. Selanjutnya, dapat memberikan program pelatihan dan pengembangan serta suksesi karir yang dapat dipersonalisasi sesuai dengan kebutuhan. Terakhir, yakni dapat memastikan pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan milenial melalui memberikan apresiasi terhadap kinerja dan memberikan tantangan dan otonomi kerja yang lebih tinggi.

Daftar Referensi

- Adkins, A. (2020). *Millennials: The Job-Hopping Generation*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>
- Ahmed, N. O. A. (2017). Career commitment: the role of self-efficacy, career satisfaction and organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Bank BRI. (2021a). *BRI One Culture*.
- Bank BRI. (2021b). *Laporan Tahunan Bank BRI Tahun 2020*.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Çavuş, M., & Gökçen, A. (2015). Psychological Capital: Definition, Components and Effects. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 5(3), 244–255.
- Creswell, J. W., & David Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publication.
- Deloitte. (2013). *The Deloitte Talent in Banking Survey 2013*. www.universumglobal.com.
- Gan, Y., & Cheng, L. (2021). Psychological Capital and Career Commitment Among Chinese Urban Preschool Teachers: The Mediating and Moderating Effects of Subjective Well-being. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Gupta, D., & Shukla, P. (2018). Role of psychological capital on subjective well-being among private sector female employees. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 9(5), 740–744.
- Hmieleski, K. M., Carr, J. C., & Baron, R. A. (2015). Integrating Discovery and Creation Perspectives of Entrepreneurial Action: The Relative Roles of Founding CEO Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Contexts of Risk Versus Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 289–312.
- IDN Institute. (2019). *Indonesia Millennial Report 2019*. <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-millennial-report-2019-by-idn-times.pdf>.
- Jakpat. (2016). *It's Time to Roll! – Survey Report on Indonesian's Switching Job Habit*. <https://blog.jakpat.net/its-time-to-roll-survey-report-on-indonesians-switching-job-habit/>.
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career

- satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM*, 5(2), 206–221.
- Jones, M., Zanko, M., & Kriflik, G. (2006). On the antecedents of career commitment. *Faculty of Commerce*.
- Jue, J., & Ha, J. H. (2018). The professional identity, career commitment and subjective well-being of art therapy students. *The Arts in Psychotherapy*, 57, 27–33.
- Li, B., Ma, H., Guo, Y., Xu, F., Yu, F., & Zhou, Z. (2014). Positive psychological capital: A new approach to social support and subjective well-being. *Social Behavior and Personality*, 42(1), 135–144.
- Maretha, C. (2021). 4 Alasan Pegawai Bank Masih Jadi Incaran Fresh Graduate, Kamu Salah Satunya?
<https://glints.com/id/lowongan/karier-pegawai-bank/#.YyqgInZBzrc>.
- Mercer. (2019). 2019 Indonesia Compensation Trends.
<https://www.asean.mercer.com/newsroom/indonesia-salary-increase-to-rise-in-2020-eng.html>.
- Moore, C. (2021). *Subjective Well-Being: Why Is It Important and How Can We Measure It*. Positive Psychology.
<https://positivepsychology.com/subjective-well-being/>.
- Ogders Berndtson. (2019). *Is the global banking industry up to the millennial challenge?*
<https://www.odgersberndtson.com/en-fr/Omer-insights/is-the-global-banking-industry-up-to-the-millennial-challenge>.
- Prihatsanti, U. (2017). Literature Review: The Role of Psychological Capital among Indonesian's Worker. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 6(3), 68.
- Proctor, C. (2014). Subjective Well-Being. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*.
- PwC. (2011). *Millennials at work Reshaping the workplace*.
- PwC. (2014). Millennials at Work: Reshaping The Workplace in Financial Services.
<https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/pwc-millennials-at-work.pdf>
- Redmond, B. F., & Tinsley, A. L. (2017). *Work and Organizational Commitment*. Pennsylvania State University.
- Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R., & Zammitti, A. (2020). Relationship between Psychological Capital and Quality of Life: The Role of Courage. *Sustainability 2020, Vol. 12, Page 5238, 12(13), 5238*.
- Singhal, H., & Rastogi, R. (2018). Psychological capital and career commitment: the mediating effect of subjective well-being. *Management Decision*, 56(2), 458–473.
- Suryaratri, R. D., & Abadi, M. A. (2018). Modal Psikologis dan Intensi Job Hopping Pada Pekerja Generasi Millennial. *Ikraith-Humaniora*, 2(2), 77–83.
- Wainwright, B. (2019). *What is employee commitment?*
<https://www.effectory.com/knowledge/what-is-employee-commitment/>.
- Zhu, D., Kim, P. B., Milne, S., & Park, I. J. (2020). A Meta-Analysis of the Antecedents of Career Commitment. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 502–524.