

## ABSTRAK

Generasi milenial saat ini mendominasi populasi usia produktif di Indonesia dan dunia, serta memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal nilai, sikap, dan harapan kerja. Mereka dikenal sebagai generasi intrapreneur yang inovatif, terdidik, dan terbiasa dengan teknologi digital. Namun, fenomena *job hopping* dan tingkat *turnover* yang tinggi di kalangan milenial menunjukkan rendahnya komitmen terhadap perusahaan, meskipun mereka memiliki potensi besar dalam mendorong kinerja dan inovasi organisasi. Literatur yang ada, sebagian besar masih berfokus pada faktor mikro seperti preferensi personal dan gaya kepemimpinan, namun belum banyak menyoroti kesesuaian antara karakteristik organisasi dan ekspektasi milenial, khususnya dalam konteks industri dengan keterbatasan struktural.

Penelitian ini mengidentifikasi tiga *gap* utama dalam literatur: (1) terbatasnya studi mengenai komitmen generasi milenial, (2) belum jelasnya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen dalam konteks generasi ini, serta (3) perlunya kajian tentang kesesuaian antara harapan milenial dan realitas kerja yang mereka hadapi. Dengan mempertimbangkan lima dimensi *Entrepreneurial Orientation (EO)* sebagai karakteristik organisasi yang atraktif bagi milenial, studi ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kesenjangan antara ekspektasi dan kondisi aktual memengaruhi kepuasan dan komitmen mereka terhadap perusahaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif-empiris yang dikombinasikan dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*) untuk menggali faktor-faktor riwayat kerja yang sulit diukur secara kuantitatif. Sampel penelitian terdiri atas 385 alumni Universitas Gadjah Mada (UGM) dari generasi milenial (kelahiran 1981–1995) yang telah bekerja minimal lima tahun penuh waktu di sektor BUMN, swasta, atau startup (di luar sektor akademik, pemerintahan, dan militer). Data dikumpulkan melalui survei daring menggunakan skala Likert dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat dari lima karakteristik perusahaan yang mempromosikan EO secara signifikan memengaruhi keputusan milenial dalam memilih tempat kerja, yaitu: (1) dukungan terhadap pengembangan kompetensi profesional, (2) kepemimpinan yang memberikan tanggung jawab dan otonomi, (3) sistem penghargaan berbasis kinerja, serta (4) lingkungan kerja yang kondusif. Keempat karakteristik ini tidak hanya memengaruhi keputusan awal milenial untuk bergabung dengan perusahaan, tetapi juga berdampak pada tingkat kepuasan kerja dan loyalitas mereka.

Kepuasan kerja ditemukan memediasi secara parsial hubungan antara harapan dan loyalitas, menunjukkan bahwa semakin terpenuhinya harapan terhadap karakteristik perusahaan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan dan komitmen milenial terhadap perusahaan. Lebih jauh, temuan ini menguatkan kerangka *Three Components of Organizational Commitment* (Meyer & Allen, 1991). Pertama, *affective commitment* terbentuk ketika pekerja milenial merasakan kenyamanan emosional melalui pengalaman kerja yang sesuai dengan harapan, seperti lingkungan yang suportif dan gaya kepemimpinan yang memberdayakan. Kedua, *continuance commitment* muncul ketika pekerja mempertimbangkan manfaat jangka panjang yang diperoleh, seperti pelatihan, sistem penghargaan, dan stabilitas kerja, sehingga menimbang risiko finansial dan profesional apabila harus keluar dari organisasi. Ketiga, *normative commitment* berkembang melalui nilai-nilai budaya organisasi yang mendukung tanggung jawab moral untuk tetap loyal, seperti adanya pengakuan, kolaborasi, dan dukungan atasan terhadap kontribusi individu maupun tim.



**Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Generasi Milenial Sebagai Intrapreneur : Studi Pada Badan Usaha Milik Negara dan Perusahaan Swasta Di Indonesia**

Jimmy Soegiarto, Prof. Dr. Agus Heruanto Hadna, SIP., M. Si. ; - Prof. Dr. Muhadjir Darwin MPA., Ph.D ; - Eddy Jurni

Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

Hasil wawancara dengan responden memperkuat temuan kuantitatif, di mana kenyamanan kerja, yang berasal dari dukungan finansial, kepemimpinan suportif, dan hubungan kerja yang harmonis, menjadi alasan utama bertahannya mereka dalam perusahaan lebih dari lima tahun.

Secara keseluruhan, penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan menerapkan prinsip EO sebagai strategi untuk menarik dan mempertahankan talenta milenial. Langkah-langkah yang disarankan antara lain menyusun kebijakan yang fleksibel dan inovatif, mendorong otonomi kerja, membangun sistem penghargaan berbasis kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja kolaboratif. Penerapan EO bukan hanya berdampak positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi terhadap pembentukan loyalitas jangka panjang dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## ABSTRACT

Millennials currently dominate the productive-age population, both in Indonesia and globally, and they exhibit distinct characteristics from previous generations, particularly with respect to work-related values, attitude, and expectations. They are widely recognized as an intrapreneurial generation, characterized by innovation, high education, and digital savvy. However, the growing phenomenon of job hopping and high turnover rates among millennials suggest a low level of organizational commitment, despite their significant potentials to contribute to organizational innovation and performance. Existing literature has primarily focused on micro-level factors such as personal preferences and leadership styles, while paying limited attention to how organizational characteristics align with millennials' expectations, particularly in structurally constrained industries.

This study identifies three major gaps in the literature: (1) limited research on millennial commitment, (2) an unclear relationship between job satisfaction and commitment among this generation, and (3) the need for examining the alignment between millennial expectation and workplace reality. By incorporating five dimensions of Entrepreneurial Orientation (EO) as organizational characteristics deemed attractive to millennials, this study aims to examine how the expectation-reality gap influences millennials' job satisfaction and organizational commitment.

A quantitative approach is employed, supplemented with in-depth interviews to explore career history variables difficult to quantify. My sample consists of 385 millennial alumni of Universitas Gadjah Mada (UGM), born between 1981 and 1995, who have been employed full time for at least five years in the private sector, state-owned enterprises, or startups, excluding those in academia, government, and military. Data were collected through an online survey using a five-point Likert scale, and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM).

This study's findings indicate that four of the five EO dimensions significantly affect millennials' job choice decisions: (1) support for professional development, (2) leadership that grants responsibility and autonomy, (3) performance-based reward systems, and (4) a supportive and collaborative work environment. These factors not only influence millennials' initial decision to join an organization, but also shape their job satisfaction and organizational loyalty.

Job satisfaction is found to partially mediate the relationship between expectation and loyalty, suggesting that the more millennials' expectations are fulfilled, the higher their job satisfaction and commitment levels. These results reinforce the Three Components of Organizational Commitment model (Meyer & Allen, 1991). First, affective commitment is formed when millennials experience an emotional attachment due to the alignment between their expectations and actual work environments, such as supportive leadership and autonomy. Second, continuing commitment arises from perceived long-term benefits, such as training, fair reward systems, and job security, which make leaving the organization a costly option. Third, normative commitment develops within an organizational culture that fosters a moral sense of obligation to remain loyal, supported by recognition, collaboration, and trust in leadership.

Qualitative findings from interviews further corroborate the quantitative results, revealing that workplace comfort—driven by financial support, supportive leadership, and harmonious coworker relationships—is a key reason why respondents remain in the same companies for over five years.



**Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Generasi Milenial Sebagai Intrapreneur : Studi Pada Badan Usaha Milik Negara dan Perusahaan Swasta Di Indonesia**

Jimmy Soegiarto, Prof. Dr. Agus Heruanto Hadna, SIP., M. Si. ; - Prof. Dr. Muhadjir Darwin MPA., Ph.D ; - Eddy Jurn

Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

Overall, this research recommends that companies implement EO-based principles to attract and retain millennial talents. Practical recommendations include adopting flexible and innovation-driven policies, empowering employees through autonomy, developing performance-based reward systems, and cultivating a collaborative work culture. Such EO implementation not only enhances employee satisfaction and motivation, but also strengthens long-term organizational commitment and improves overall firm performance.



UNIVERSITAS  
GADJAH MADA

**Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Generasi Milenial Sebagai Intrapreneur : Studi Pada Badan Usaha Milik Negara dan Perusahaan Swasta Di Indonesia**

Jimmy Soegiarto, Prof. Dr. Agus Heruanto Hadna, SIP., M. Si. ; - Prof. Dr. Muhadjir Darwin MPA., Ph.D ; - Eddy Jurni

Universitas Gadjah Mada, 2025 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>