

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Generasi Z (Gen Z), seperti yang diketahui, lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an, dimana ketika memasuki dunia kerja akan membawa karakteristik dan ekspektasi yang berbeda dari generasi sebelumnya. Fenomena ini memunculkan tantangan baru bagi organisasi, terutama dalam hal membangun dan mempertahankan *organizational commitment*. Sebagaimana diulas dalam artikel Noviyanti (2023) "Selamat Datang Gen Z" dalam Kompas Money, salah satu permasalahan yang mengemuka adalah kurangnya loyalitas dan tingginya tingkat *turnover* di kalangan Gen Z. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang cenderung mengutamakan stabilitas dan loyalitas pada satu perusahaan, Gen Z dikenal memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan secara lebih sering.

Kondisi ini didorong oleh beberapa faktor mendasar. Pertama, Gen Z sangat mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Mereka menginginkan kebebasan dalam bekerja, baik dari segi waktu maupun tempat, serta peluang untuk meningkatkan diri di luar profesi. Penelitian Sargeant (2017) mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa generasi Z cenderung mencari pekerjaan yang dapat membantu mereka menyeimbangkan kehidupan pribadi dan karier. Mereka mengharapkan kebebasan terkait jam kerja, tempat kerja, dan peluang untuk bekerja secara *remote*. Kedua, Gen Z memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pertumbuhan karier. Mereka tidak sabar untuk mencapai kemajuan dan mencari pengalaman baru, sehingga jika tidak mendapatkan kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung akan berpindah ke perusahaan lain yang menawarkan peluang lebih baik. Sebuah studi oleh Meister & Willyerd (2010) menemukan bahwa generasi Z sangat tertarik pada peluang pengembangan karier dan pekerjaan yang menantang. Mereka ingin bekerja di perusahaan yang memberikan kesempatan untuk belajar dan tumbuh. Ketiga, Gen

Z sangat memperhatikan tujuan dan nilai. Mereka ingin bergabung dengan perusahaan yang memiliki misi dan nilai-nilai yang sesuai dengan keyakinan mereka, serta memberikan makna dan pengaruh positif dalam pekerjaan mereka. Dalam buku mereka "*Gen Z @ Work*," Stillman & Stillman (2017) dijelaskan bahwa generasi Z mencari pekerjaan yang berarti dan memberikan pengaruh positif bagi dunia. Mereka ingin bekerja di perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang kokoh dan berkomitmen pada tanggung jawab sosial.

Menurut Schiraldi (2016) dengan cermat membahas bagaimana *self-esteem* yang sehat dapat dibangun melalui pemahaman diri, penerimaan diri, dan pengembangan pola pikir positif. Ia juga menyoroti pentingnya mengelola emosi, membangun ketahanan mental, dan mengembangkan hubungan *interpersonal* yang mendukung. Melalui berbagai latihan dan teknik yang disajikan, pendekatan yang terstruktur dan berbasis bukti membuat buku ini menjadi sumber daya yang berharga bagi individu yang ingin meningkatkan *self-esteem* mereka dan mencapai kesejahteraan psikologis.

Selain itu, artikel "Seni Memimpin Milenial dan Gen Z yang Efektif" Gatra (2024) menyoroti kesulitan Gen Z dalam beradaptasi dengan budaya kerja tradisional. Gen Z tumbuh di era digital dan terbiasa dengan lingkungan yang serba cepat, fleksibel, dan *egaliter*. Mereka mungkin kesulitan beradaptasi dengan budaya kerja tradisional yang hierarkis, kaku, dan mengutamakan senioritas. Hal ini dapat menyebabkan konflik dan menurunkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Lebih lanjut, artikel "'Snowflake-isme' dan Bahasa Gaul Membuat Gen Z Tak Disukai Bos Generasi Tua" SARWINDANINGRUM (2024) menekankan kebutuhan Gen Z akan pengakuan dan apresiasi. Mereka ingin diakui dan dihargai sebagai individu yang berbeda, serta menerima masukan yang positif mengenai kinerja mereka. Organisasi harus menciptakan suasana kerja yang mendukung dan memberi masukan yang berguna untuk pertumbuhan Gen Z.

Perbedaan gaya komunikasi juga menjadi tantangan tersendiri. Gen Z terbiasa dengan komunikasi yang cepat, singkat, dan informal, yang mungkin bertentangan dengan gaya komunikasi formal yang diadopsi oleh generasi sebelumnya. Organisasi harus mengatasi perbedaan cara berkomunikasi antara generasi agar dapat menciptakan suasana kerja yang inklusif dan harmonis.

Tingkat *turnover* tinggi pada Gen Z menimbulkan berbagai konsekuensi negatif bagi organisasi, antara lain meningkatnya biaya perekrutan dan pelatihan, kehilangan pengetahuan dan keterampilan, serta gangguan pada produktivitas dan kelangsungan operasional. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi Gen Z agar dapat merancang strategi yang efektif dalam menarik, mempertahankan, dan mengoptimalkan potensi talenta muda ini.

Menurut Baggley (2019), *work-life balance* bukanlah tentang pembagian waktu yang kaku 50/50 antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, melainkan tentang fleksibilitas dan integrasi yang dinamis. Lee-Baggley menekankan betapa pentingnya memahami nilai-nilai pribadi dan mengutamakan kegiatan yang mendukung kesejahteraan, baik di tempat kerja maupun di luar. Ia juga menekankan perlunya menetapkan batasan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, bersama dengan mengembangkan cara yang efektif untuk mengatasi stres serta mencegah kelelahan. Pendekatan ini memungkinkan individu untuk mencapai *well-being* dan kinerja optimal dalam berbagai peran mereka, tanpa mengorbankan kepuasan hidup secara keseluruhan.

Di zaman globalisasi dan kemajuan teknologi yang cepat, suasana kerja menjadi semakin aktif. Ini menimbulkan tantangan baru bagi pekerja, khususnya generasi Z, yang mulai memasuki karir. Generasi Z, atau yang sering disebut Gen Z, telah menjadi salah satu kelompok sumber daya manusia yang paling aktif dan bervariasi di lingkungan kerja di era digital. Berdasarkan Jurnal Dokumentasi dan Informasi Kamil & Laksmi (2023), generasi Z terdiri dari individu yang lahir antara 1997-2012, di mana periode ini menunjukkan kemajuan sosioekonomi yang lebih

baik dan perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat. Untuk itu, generasi Z cenderung mementingkan adanya *work-life balance*, motivasi kerja, serta *self-esteem* dibandingkan generasi sebelumnya di dalam dunia kerja sehingga kebanyakan karyawan gen Z tidak bertahan lama bekerja di satu kantor.



Sumber: *Cognoscenti Consulting Group (CCG)*

Gambar 1.1 Tingkat kesetiaan karyawan antar generasi

Berdasarkan gambar 1.1, tingkat loyalitas generasi Z terhadap pekerjaan lebih rendah dibandingkan generasi X dan Y, dengan mayoritas hanya bertahan di tempat kerja selama 1 tahun. Sebagai perbandingan, generasi Y lebih banyak bertahan selama 1–2 tahun, sementara generasi X menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dengan masa kerja lebih dari 5 tahun. Rendahnya tingkat *organizational commitment* pada generasi Z mencerminkan perubahan nilai dan prioritas dalam dunia kerja. Generasi ini lebih mengutamakan fleksibilitas, perkembangan karier, dan pengalaman baru, yang berkontribusi pada rendahnya komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya strategi organisasi untuk meningkatkan *work-life balance*, motivasi kerja, dan keterlibatan karyawan untuk mendorong komitmen jangka panjang, terutama pada generasi muda.

Selain itu, perusahaan modern perlu memahami faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* karyawan generasi ini guna meningkatkan kinerja dan loyalitas.

Keberadaan Gen Z memiliki peran penting dan berdampak pada kemajuan Indonesia sekarang dan di masa mendatang dibandingkan generasi lain. Terlebih lagi, Indonesia didominasi oleh Generasi Z yang menguasai dunia kerja sekarang.

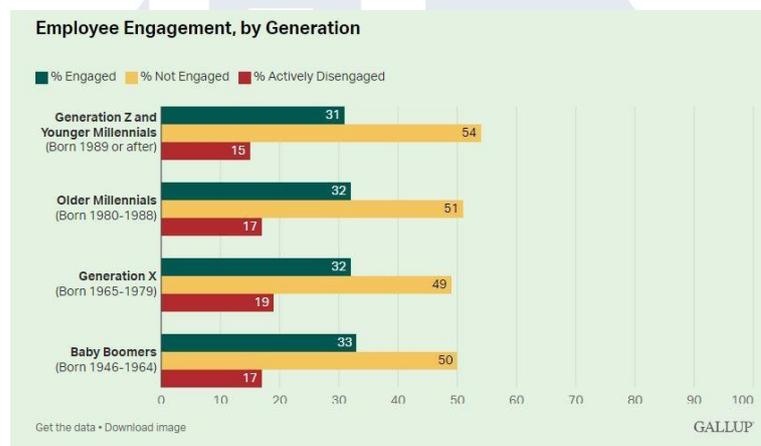


Sumber: Katadata.co.ic

Gambar 1.2 Indonesia Didominasi Gen Z dan Milenial

Berdasarkan gambar 1.2, Gen Z (lahir 1997-2012) mendominasi populasi Indonesia dengan 74,93 juta jiwa atau sekitar 27,94% dari total penduduk Indonesia. Namun, tingginya jumlah populasi ini berbanding terbalik dengan rendahnya komitmen organisasi di kalangan karyawan Gen Z. Rendahnya komitmen ini dipengaruhi oleh karakteristik unik Gen Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap *work-life balance*, fleksibilitas kerja, serta kebutuhan akan pekerjaan yang memiliki nilai dan tujuan jelas. Selain itu, lingkungan kerja yang kurang mendukung inovasi, minimnya pengakuan terhadap kinerja, dan keterbatasan kesempatan pengembangan karir juga turut berperan dalam menurunkan loyalitas dan keterikatan mereka terhadap organisasi. Gen Z dikenal sebagai generasi yang cepat beradaptasi dengan teknologi, namun mereka juga

cenderung lebih mudah merasa *burnout* atau kelelahan akibat tekanan pekerjaan yang tidak sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Faktor lainnya adalah perubahan budaya kerja yang lebih mengutamakan fleksibilitas waktu dan tempat kerja, yang belum sepenuhnya diakomodasi oleh banyak organisasi di Indonesia. Jika perusahaan tidak segera beradaptasi dengan kebutuhan generasi ini, maka tingkat *employee engagement* dan komitmen organisasi di kalangan karyawan Gen Z akan terus menurun.



Sumber: Gallup 2024

Gambar 1.3 *Employee Engagement, by Generation*

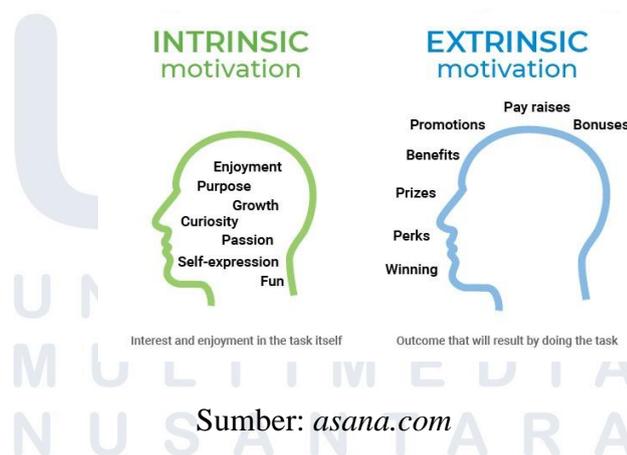
Berdasarkan gambar 1.3, rendahnya komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z terlihat dari data bahwa hanya 31% yang merasa *engaged* atau terikat secara aktif dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, 54% dari mereka masuk kategori *not engaged*, yaitu karyawan yang hadir secara fisik di tempat kerja tetapi tidak sepenuhnya produktif atau bersemangat dalam pekerjaan. Bahkan, 15% karyawan Gen Z dikategorikan *actively disengaged*, yang berarti mereka merasa sangat tidak puas dan cenderung merugikan lingkungan kerja. Fenomena ini terjadi karena beberapa alasan utama. Generasi Z memiliki harapan tinggi terhadap pekerjaan, seperti fleksibilitas waktu kerja, keseimbangan *work-life balance*, serta kebutuhan untuk bekerja di lingkungan yang inklusif dan mendukung perkembangan diri. Ketika organisasi gagal memenuhi ekspektasi tersebut, keterikatan emosional

mereka terhadap pekerjaan cenderung rendah. Selain itu, Gen Z cenderung lebih cepat merasa bosan atau kehilangan motivasi jika pekerjaan yang diberikan dianggap monoton atau tidak bermakna. Faktor lain seperti minimnya apresiasi terhadap kinerja mereka, peluang karir yang stagnan, serta tingkat stres yang tinggi juga mempengaruhi rendahnya komitmen organisasi.

Generasi Z (Gen Z) memberikan sudut pandang *fresh* di lingkungan kerja, dan dedikasi mereka kepada perusahaan sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen seperti menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan (*work-life balance*), harga diri (*self-esteem*), dan dorongan untuk bekerja. Menurut hasil survei dalam *The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey, 2024*. Gen Z sangat menghargai keseimbangan kerja-hidup, di mana sekitar sepertiga di antara mereka merasa puas dengan kondisi tersebut, yang menunjukkan kemajuan signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Selain itu, mereka mencari lingkungan kerja yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka, dan terus mendorong upaya keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) di dalam organisasi mereka. Gen Z memiliki kebutuhan kuat untuk merasa bahwa mereka termasuk dalam komunitas kerja dan ingin pekerjaan mereka mencerminkan identitas serta nilai-nilai pribadi mereka. Menurut *World Economic Forum*, *mentorship* dan kesempatan untuk berkembang menjadi kunci penting dalam memastikan bahwa Gen Z merasa dihargai dan termotivasi dalam lingkungan kerja. Generasi ini juga sangat menekankan otonomi dan pengembangan pribadi, sehingga mereka lebih menyukai lingkungan kerja yang memungkinkan mereka untuk memiliki pengaruh dalam peran dan praktik organisasi. Komitmen organisasi mereka meningkat saat mereka melihat tindakan perusahaan sebagai sesuatu yang memberikan dampak positif pada aspek sosial dan lingkungan. Namun, jika perusahaan gagal memenuhi ekspektasi ini, ada risiko bahwa karyawan Gen Z akan menolak tugas atau bahkan meninggalkan pekerjaan mereka. Hal ini menekankan pentingnya organisasi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, meningkatkan harga diri, serta menyediakan peluang motivasi yang bermakna untuk memperkuat komitmen organisasi di kalangan karyawan Gen Z.

*Work-life balance* sudah menjadi *problem* yang sangat penting di kalangan karyawan generasi Z. Mereka cenderung lebih menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga ketidakseimbangan tersebut dapat menyebabkan stres dan penurunan komitmen terhadap perusahaan. Menurut Popoola & Fagbola (2020), terdapat hubungan yang signifikan antara *work-life balance* dan komitmen kerja. Apabila karyawan mampu menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka lebih cenderung merasa puas, berkomitmen serta berkontribusi pada perusahaan.

Selain itu, *self-esteem* atau harga diri merupakan salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi cara seseorang memandang dirinya dalam lingkungan kerja. Karyawan dengan *self-esteem* tinggi cenderung memiliki persepsi positif terhadap diri mereka sendiri sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan mereka untuk berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Menurut Sadoughi & Ebrahimi (2015) *self-esteem* akan berhubungan erat dengan komitmen organisasi karena individu yang memiliki rasa harga diri yang tinggi lebih cenderung menunjukkan loyalitas dan rasa tanggung jawab yang kuat terhadap organisasi.



Gambar 1.4 *Intrinsic motivation* dan *extrinsic motivation*

Berdasarkan gambar 1.4, *Work motivation* atau motivasi kerja juga merupakan faktor penting dalam membangun komitmen organisasi. Motivasi kerja dapat dibedakan menjadi motivasi *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Motivasi *intrinsik*

berasal dari kepuasan pribadi dalam bekerja, sedangkan motivasi *ekstrinsik* berasal dari imbalan eksternal seperti gaji dan promosi. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi, baik *intrinsik* maupun *ekstrinsik*, memiliki pengaruh yang penting pada komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa kombinasi antara keseimbangan kerja-hidup, harga diri, dan motivasi kerja adalah faktor-faktor utama yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan generasi Z terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana ketiga faktor ini berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi di kalangan karyawan generasi Z di Indonesia, serta memberikan wawasan tentang cara-cara organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan dengan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan generasi ini.

Studi ini juga sangat penting karena banyak organisasi saat ini menghadapi tantangan dalam mempertahankan bakat Gen Z, yang lebih mengutamakan keseimbangan kerja-hidup, pengembangan diri, dan kepuasan kerja dibandingkan dengan loyalitas jangka panjang yang terlihat pada generasi sebelumnya.

## 1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z?
2. Bagaimana pengaruh *self-esteem* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z?
3. Bagaimana pengaruh *work motivation* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z?
4. Bagaimana interaksi antara *work-life balance*, *self-esteem*, dan *work motivation* dalam mempengaruhi komitmen organisasi?

Masalah - masalah diatas akan diselesaikan dengan cara menjawab pertanyaan peneliti sebagai berikut:

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z?
2. Apakah *self-esteem* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z?
3. Apakah *work motivation* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z?
4. Apakah *work-life balance*, *self-esteem*, dan *work motivation* secara simultan berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z.
2. Menganalisis pengaruh *self-esteem* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z.
3. Menganalisis pengaruh *work motivation* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z.
4. Menganalisis pengaruh simultan antara *work-life balance*, *self-esteem*, dan *work motivation* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Non-Akademis/Organisasi**

Bagi perusahaan atau organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang pentingnya *work-life balance*, *self-esteem*, dan *work motivation* dalam menciptakan komitmen karyawan generasi Z, sehingga dapat diterapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien.

#### **1.4.2 Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi atau wawasan dalam kajian komitmen organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya pada karyawan generasi Z.

### **1.4.3 Manfaat Karyawan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesadaran bagi karyawan mengenai pentingnya menjaga keseimbangan hidup, meningkatkan harga diri, dan memotivasi diri dalam rangka meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

### **1.4.4 Manfaat Perusahaan**

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan dengan meningkatkan kinerja dan komitmen organisasi karyawan, khususnya dari generasi Z, yang memiliki preferensi terhadap keseimbangan kerja-hidup, harga diri yang tinggi, dan motivasi kerja yang baik. Dengan fokus pada faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat mengurangi tingkat perputaran karyawan, menarik talenta terbaik, dan mempertahankan mereka lebih lama. Selain itu, perusahaan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan.

## **1.5 Batasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa batasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya terbatas pada karyawan Gen Z, yaitu karyawan yang lahir antara tahun 1997 sampai tahun 2012.
2. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Gen Z di berbagai sektor industri di lingkup Tangerang.
3. Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif, sehingga hasilnya tergantung pada data yang dikumpulkan dari responden.
4. Penelitian ini berfokus pada *work-life balance*, *self-esteem*, dan *work motivation* dalam mempengaruhi *organizational commitment*.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun agar memudahkan pemahaman terhadap alur penelitian dan informasi yang disajikan. Penelitian ini terbagi dalam beberapa bab dengan rincian sebagai berikut:

## **BAB 1: PENDAHULUAN**

Bab ini berisi pendahuluan yang mencakup latar belakang penelitian analisis pengaruh *work-life balance*, *self-esteem*, dan *work motivation* terhadap *organizational commitment* pada karyawan gen Z. Selain itu, ada juga rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian. Dalam sub-bab manfaat, dijelaskan secara terpisah mengenai manfaat non-akademis bagi organisasi, manfaat akademis, dan manfaat bagi karyawan. Selain itu, bab ini juga mencakup batasan penelitian untuk menetapkan ruang lingkup penelitian serta sistematis penulisan penelitian.

## **BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan landasan teori yang relevan dengan penelitian, termasuk definisi dan konsep Generasi Z, *work-life balance*, *self-esteem* dan *work motivation*. Selain itu, bab ini juga mengulas penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap komitmen kinerja karyawan pada karyawan generasi Z.

## **BAB 3: METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas pendekatan dan metode penelitian yang digunakan, termasuk jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data. Di bab ini juga dijelaskan instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel *work-life balance*, *self-esteem* dan *work motivation*.

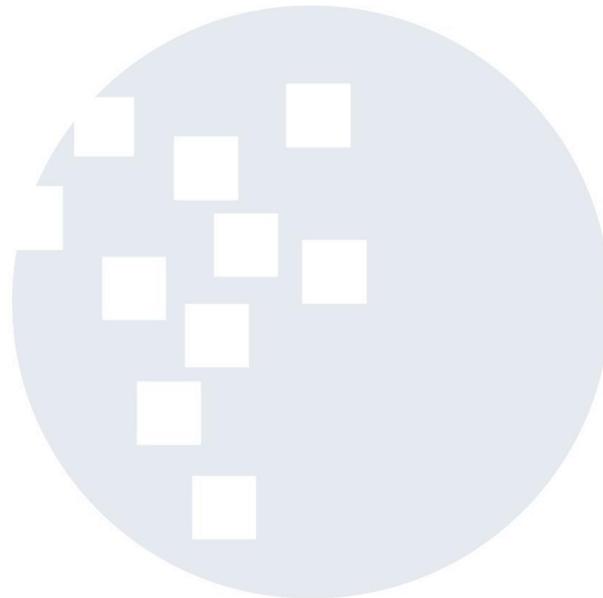
## **BAB 4: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian, termasuk deskripsi statistik, hasil uji hipotesis, dan analisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil tersebut kemudian dibahas dengan mengaitkan temuan penelitian dengan teori dan penelitian terdahulu.

## **BAB 5: PENUTUP**

Bab terakhir ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang menjawab rumusan masalah dan pertanyaan penelitian. Selain itu, bab ini juga memberikan rekomendasi bagi pihak terkait, serta implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam meningkatkan *employee commitment* terhadap karyawan generasi Z.

Dengan sistematika penulisan tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang terstruktur dan komprehensif terkait analisis *work-life balance*, *self-esteem* dan *work motivation* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Gen Z.



UMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA