

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Work Life Balance*

Menurut Lazar et al. (2010) dalam Popoola & Fagbola (2020) *Work-Life Balance* adalah sebuah keseimbangan antara waktu dan upaya yang dikeluarkan karyawan dalam bekerja dan aktivitas pribadi mereka, sehingga mereka masih bisa menikmati kegiatan sehari - hari mereka.

Menurut Aruldoss et al. (2020), *work life balance* (WLB) adalah salah satu aspek yang perlu diperhatikan dan telah menjadi perhatian para peneliti organisasi selama dua dekade terakhir. Ini didefinisikan sebagai keseimbangan antara tuntutan emosional, perilaku, dan waktu dari pekerjaan berbayar serta tanggung jawab pribadi dan keluarga.

Menurut Rumangkit & Zuriana (2019), keseimbangan waktu, keterlibatan, kepuasan adalah elemen-elemen yang termasuk dalam *work-life balance* yang memiliki dampak positif terhadap komitmen dalam berorganisasi.

Sebuah studi oleh Popoola & Fagbola (2020) menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di kalangan tenaga perpustakaan di universitas federal di Nigeria, dengan hasil bahwa peningkatan keseimbangan kerja-hidup berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasi.

Work Life balance menurut Lukmiati (2020) dapat dijelaskan sebagai kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara kewajiban mereka di tempat kerja dengan kebutuhan pribadi diluar pekerjaan.

Work-life balance merujuk pada kemampuan seseorang untuk mengatur tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya dengan baik. Teori Pertukaran (*Exchange Theory*) dapat memberikan kerangka pemahaman mengenai *work-life balance* ini. Teori ini, yang dijelaskan oleh Sapari (2018) , menyatakan bahwa individu cenderung mencari keseimbangan dalam setiap interaksi sosial, termasuk

dalam konteks pekerjaan. Dalam hal ini, karyawan "menukar" usaha mereka (waktu, tenaga, pikiran, dan keahlian) dengan imbalan dari organisasi (gaji, tunjangan, pengakuan, dan kesempatan berkembang). *Work-life balance* tercapai ketika terjadi pertukaran yang "adil" antara kerja dan kehidupan pribadi, di mana seseorang merasa mendapatkan imbalan yang sepadan dengan usaha yang dikeluarkan baik di tempat kerja maupun di luar. Ketidakseimbangan dalam pertukaran ini, seperti beban kerja yang terlalu banyak tanpa imbalan yang memadai, dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan konflik peran, yang pada akhirnya mengganggu *work-life balance* individu. Oleh karena itu, Teori Pertukaran menyoroti pentingnya "keseimbangan pertukaran" antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam mencapai *work-life balance*.

Work-life balance menurut Sirgy & Lee (2017) diartikan sebagai suatu keadaan di mana seseorang mengalami tingkat konflik yang minimal antara tuntutan peran mereka di dalam kerja dan di luar pekerjaan, serta mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dalam kedua domain tersebut. Konsep ini menyoroti betapa pentingnya mengatur waktu dan energi dengan baik agar dapat memenuhi tanggung jawab serta menikmati elemen-elemen penting dalam kehidupan profesi dan pribadi. *Work-life balance* tidak hanya berkaitan dengan pengaturan waktu yang merata antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga berfokus pada penciptaan keselarasan dan integrasi yang baik antara kedua aspek tersebut, sehingga orang bisa merasakan kepuasan dan kualitas hidup yang terbaik (Sirgy & Lee, 2018).

Menurut Bagglely (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-Bagglely menentukan signifikansi mengetahui nilai-nilai pribadi dan mengutamakan kegiatan yang mendukung kesejahteraan secara menyeluruh, baik dalam pekerjaan maupun di luar. Ia juga menunjukkan pentingnya menciptakan batasan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta merancang strategi koping yang efisien untuk mengatasi stres dan mencegah kelelahan. Metode ini memungkinkan orang untuk meraih

kesejahteraan dan kinerja terbaik dalam berbagai peran yang mereka jalani, tanpa harus mengorbankan kepuasan hidup secara keseluruhan.

Armstrong & Taylor (2020) memperluas pemahaman mengenai *work life balance* dengan menjelaskannya sebagai kemampuan seseorang untuk memenuhi tanggung jawab kerja serta kehidupan pribadi, dan juga kegiatan lain yang dianggap sama penting. Definisi ini menekankan bahwa *work life balance* tidak hanya terkait tentang keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, tetapi juga mencakup hal lain seperti pengembangan diri, waktu luang, rekreasi, spiritualitas, dan tanggung jawab sosial. Armstrong menekankan bahwa mencapai *work life balance* yang baik dapat meningkatkan kesehatan mental dan produktivitas individu.

Dessler (2019) memberikan pandangan yang lebih berorientasi pada organisasi dengan menyebutkan *work life balance* sebagai usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam menyeimbangkan berbagai bagian dari kehidupan mereka. Definisi ini menyoroti peran vital organisasi dalam menciptakan suasana dan kebijakan yang mendukung tercapainya *work life balance* bagi karyawan. Menurut Dessler (2019) organisasi yang peduli terhadap *work life balance* karyawannya biasanya memiliki angka retensi karyawan yang lebih tinggi serta produktivitas yang lebih baik.

Dari semua teori yang penulis berikan, penulis memilih teori *Work-Life Balance* menurut Lazar et al. (2010) dalam Popoola & Fagbola (2020) sebagai patokan utama dalam penulisan ini karena teori tersebut memberikan penjelasan yang sederhana namun komprehensif mengenai keseimbangan antara waktu dan upaya yang dikeluarkan dalam pekerjaan serta aktivitas pribadi. Teori ini relevan dengan konteks penelitian saya, yang berfokus pada bagaimana *Work-Life Balance* memengaruhi karyawan Gen Z, mengingat generasi ini cenderung menekankan pentingnya menjalani kehidupan yang seimbang untuk menjaga kualitas hidup. Selain itu, teori ini tidak hanya berbicara tentang pembagian waktu semata, tetapi juga bagaimana keseimbangan ini memungkinkan individu tetap menikmati kegiatan sehari-hari mereka. Dibandingkan dengan teori lain yang mungkin lebih

kompleks atau terlalu spesifik, teori ini menawarkan fondasi yang kuat dan fleksibel untuk memahami bagaimana *work-Life Balance* memengaruhi kesejahteraan karyawan serta komitmen mereka terhadap organisasi.

2.1.1 Benefit dalam *Work Life Balance*

Menurut (Wibowo, 2022) terdapat beberapa *benefit* dari penerapan *work life balance*, yaitu:

- Peningkatan Kesejahteraan Karyawan: Karyawan seharusnya memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, dan cenderung merasa lebih bahagia dan sehat setelah menerapkan kebijakan *work-life balance*.
- Peningkatan kinerja dan produktivitas: Karyawan yang tidak terbebani oleh tekanan kerja yang berlebihan akan lebih berkonsentrasi dan efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Dengan demikian, *work-life balance* dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.
- Menarik dan Mempertahankan Talenta: Perusahaan dapat menarik minat karyawan yang lebih berkualitas dan mempertahankan mereka lebih lama dengan kebijakan *work-life balance* yang fleksibel, karena generasi muda, khususnya millennial dan gen Z, sangat menghargai fleksibilitas dalam pekerjaan mereka.

2.1.2 Faktor *Work Life Balance*

Pada kajian literatur, berbagai faktor telah diidentifikasi sebagai elemen yang mempengaruhi *work life balance*. Menurut Schermerhorn, & Bachrach (2020) mengategorikan faktor-faktor ini ke dalam tiga kelompok utama: faktor individual, faktor organisasional, dan faktor lingkungan. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam mencapai dan mempertahankan *work life balance*.

Faktor individual merupakan karakteristik pribadi yang melekat pada diri seseorang dan mempengaruhi kemampuannya dalam mencapai *work life balance*.

Usia dan generasi menjadi salah satu faktor penting, dimana penelitian menunjukkan bahwa generasi yang berbeda memiliki perspektif dan prioritas yang berbeda dalam memandang keseimbangan kehidupan kerja. L. Mathis et al. (2016) mengungkapkan bahwa generasi milenial cenderung lebih mementingkan fleksibilitas dan *work life balance* dibandingkan generasi sebelumnya. Gender juga memainkan peran signifikan, terutama terkait dengan peran tradisional dan ekspektasi sosial yang masih melekat pada laki-laki dan perempuan dalam konteks pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Faktor organisasi memiliki peran penting dalam membentuk keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Dessler (2019) menegaskan bahwa kebijakan perusahaan adalah faktor kunci dalam menciptakan suasana yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Kebijakan seperti jam kerja yang fleksibel, pilihan untuk bekerja dari jarak jauh, dan cuti yang cukup dapat membantu karyawan dalam mengatur berbagai tanggung jawab mereka dengan lebih efisien. Beban kerja juga merupakan elemen penting, di mana beban kerja yang terlalu berat dapat merusak keseimbangan hidup karyawan.

Budaya organisasi, seperti yang diuraikan oleh Robbins & Judge (2018), memiliki dampak yang signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Organisasi yang mempunyai budaya yang mempromosikan *work life balance* biasanya memiliki staf dengan tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Bantuan dari atasan dan rekan juga sangat penting, di mana pemimpin yang menyadari dan mendukung kebutuhan pribadi karyawan bisa membentuk suasana kerja yang lebih baik untuk keseimbangan kehidupan kerja.

Faktor lingkungan mencakup berbagai aspek eksternal yang mempengaruhi *work-life balance*. Perkembangan teknologi, sebagaimana dibahas oleh Sirgy & Lee (2023), telah mengubah cara orang bekerja dan berinteraksi. Di satu sisi, teknologi memungkinkan fleksibilitas yang lebih besar dalam bekerja, namun di sisi lain dapat mengaburkan batas antara kehidupan kerja dan pribadi. Dukungan keluarga dan jaringan sosial juga menjadi faktor penting, di mana keberadaan sistem

pendukung yang kuat dapat membantu seseorang mengelola berbagai tuntutan dengan lebih baik.

Pemahaman terhadap kompleksitas faktor-faktor ini penting bagi organisasi dan individu dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk mencapai *work-life balance*. Torrington et al. (2020) menekankan bahwa pendekatan holistik yang mempertimbangkan interaksi antara berbagai faktor ini diperlukan untuk menciptakan solusi yang berkelanjutan dalam mendukung *work-life balance* karyawan.

2.2 Self Esteem

Self-Esteem merupakan keyakinan individu mengenai keterampilan serta kemampuan dan hubungan sosial (Baumeister, 1999) dalam (Popoola & Fagbola, 2020).

Self-esteem adalah salah satu konsep psikologis yang menggambarkan evaluasi individu terhadap dirinya sendiri, yang mencakup bagaimana seseorang memandang dirinya dalam hal kemampuan, nilai diri, dan penerimaan sosial. *Self-esteem* dapat mempengaruhi berbagai aspek perilaku individu di tempat kerja, termasuk motivasi, komitmen, dan kinerja. *Self-esteem* yang tinggi bisa meningkatkan kepercayaan diri, semangat, dan keterlibatan pegawai, sedangkan *self-esteem* yang rendah dapat menimbulkan keraguan pada diri sendiri dan mengurangi semangat bekerja (Moorhead & Griffin, 2023).

Self-esteem terbentuk dari pengalaman hidup seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan sosial, pengakuan, dan prestasi yang diraih. Dalam organisasi, *self-esteem* dapat dibentuk oleh budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan cara perusahaan menghargai kontribusi karyawan. *Self-esteem* yang tinggi pada karyawan sering kali berhubungan dengan rasa keterikatan yang lebih kuat pada organisasi dan lebih besar kemauan untuk bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi (Zwaan, 2023).

Menurut McAllister & Bigley (2024), *self-esteem* organisasi yang tinggi juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang dihargai oleh organisasi biasanya merasa lebih mampu dan memiliki sudut pandang baik tentang diri mereka, yang mendukung komitmen mereka kepada organisasi. Karyawan dengan *self-esteem* yang positif lebih mampu mengatasi tantangan dan kesulitan di tempat kerja, karena mereka memiliki keyakinan pada kemampuan diri mereka untuk sukses. Hal ini menciptakan hubungan positif antara *self-esteem* dan komitmen organisasi.

Moorhead & Griffin (2023) menjelaskan bahwa harga diri dapat mempengaruhi komitmen organisasi karena individu dengan harga diri yang tinggi cenderung memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Ini sejalan dengan teori yang diajukan oleh Adams (2017), yang menyatakan bahwa harga diri yang tinggi di lingkungan kerja berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan memberdayakan, yang membantu karyawan untuk berkembang dan merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi.

Dalam konteks Generasi Z, harga diri memiliki peran yang sangat krusial karena mereka biasanya mencari pekerjaan yang memberikan mereka rasa makna dan penghargaan yang lebih tinggi, karyawan Gen Z yang memiliki harga diri yang positif cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, karena mereka merasa diakui dan memiliki sumbangan yang penting terhadap misi dan tujuan perusahaan (Adams, 2017).

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *self-esteem* berperan dalam mengatur respons emosional karyawan terhadap stres kerja. Karyawan yang memiliki harga diri tinggi biasanya lebih efektif dalam menghadapi tekanan dan masalah yang timbul di lingkungan kerja, yang sekaligus meningkatkan dedikasi mereka kepada organisasi (Zwaan, 2023).

Dengan demikian, *self-esteem* tidak hanya mempengaruhi motivasi individu, tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap komitmen mereka terhadap

organisasi. Organisasi yang mampu membangun *self-esteem* yang positif pada karyawannya akan mendapatkan keuntungan berupa karyawan yang lebih loyal, termotivasi, dan produktif.

Lebih jauh, kepercayaan diri dipengaruhi oleh berbagai aspek, baik dari dalam diri maupun dari luar. Santrock (2017) menyatakan bahwa kepercayaan diri berkembang seiring dengan pengalaman hidup individu, termasuk hubungan dengan orang tua, teman sebaya, dan pendidik. Keberhasilan atau kegagalan dalam berbagai aspek kehidupan juga berdampak pada kepercayaan diri. Misalnya, individu yang sering memperoleh pengakuan atas pencapaiannya, baik di sekolah maupun di dunia kerja, biasanya memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi.

Dalam konteks pekerjaan, Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa *self-esteem* memiliki dampak langsung pada kinerja individu di tempat kerja. Karyawan yang memiliki harga diri tinggi cenderung merasa lebih yakin saat menyelesaikan tugas yang diberikan, menunjukkan lebih banyak inisiatif, dan lebih mampu menghadapi stres akibat tekanan kerja. Sebaliknya, karyawan dengan *self-esteem* rendah mungkin ragu dalam mengambil keputusan, menghindari tanggung jawab, dan lebih rentan terhadap burnout.

Dari semua teori yang penulis berikan, penulis memilih teori *Self-Esteem* menurut Baumeister (1999) dalam Popoola & Fagbola (2020) sebagai patokan utama dalam penulisan ini karena teori ini memberikan definisi yang sederhana dan relevan tentang keyakinan individu terhadap keterampilan, kemampuan, dan hubungan sosial mereka. Pendekatan ini mencakup aspek penting dari Self-Esteem, baik dalam konteks individu maupun interaksi sosial, yang sangat berpengaruh terhadap perilaku dan motivasi karyawan di tempat kerja. Teori ini juga cocok dengan fokus penelitian saya, yaitu memahami bagaimana *self-esteem* memengaruhi komitmen organisasi pada karyawan Gen Z, yang dikenal memiliki kebutuhan tinggi terhadap pengakuan dan kepercayaan diri dalam pekerjaan. Dibandingkan dengan teori lain, teori Baumeister lebih mudah diaplikasikan dalam konteks kerja karena menyentuh elemen-elemen kunci yang memengaruhi kinerja

dan hubungan interpersonal, sehingga memberikan dasar yang kuat untuk mendalami peran *self-esteem* dalam lingkungan organisasi.

2.3 *Work Motivation*

Work Motivation (motivasi kerja) merupakan sebuah mekanisme psikologis dalam individu yang membentuk komitmen dengan tujuannya yang berhubungan dengan pekerjaan. Kanfer (2012) dalam (Popoola & Fagbola, 2020)

Berdasarkan Robbins & Judge (2018), motivasi adalah serangkaian proses yang menggambarkan kekuatan, tujuan, dan ketahanan seseorang dalam upaya mencapai sasaran. Dalam konteks organisasi, motivasi berkaitan erat dengan bagaimana seorang individu memfokuskan energi dan dedikasinya pada pencapaian target pekerjaan. Tiga elemen utama dari motivasi adalah:

- *Arousal*: Intensitas atau *arousal* berkaitan dengan seberapa keras seseorang berusaha dalam menyelesaikan tugas. Namun, intensitas saja tidak cukup; usaha juga harus diarahkan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.
- *Directing*: *Directing* atau arah merujuk pada bagaimana usaha yang dilakukan diarahkan ke tujuan yang mendukung organisasi. Usaha yang tidak terarah meskipun intensif tidak akan efektif. Contohnya adalah *supervisor* yang memberikan komplimen atau pujian kepada stafnya.
- *Maintaining behavior*: Ketekunan atau *maintaining behaviour* mencerminkan seberapa lama seseorang mampu mempertahankan usahanya dalam menghadapi hambatan untuk mencapai tujuan.

Robbins & Judge (2018) membahas berbagai teori motivasi yang relevan untuk memahami perilaku kerja, di antaranya:

- Teori Hirarki Kebutuhan Maslow: Teori ini menguraikan bahwa kebutuhan manusia disusun dalam urutan mulai dari kebutuhan dasar, perlindungan, interaksi sosial, pengakuan, hingga pencapaian diri. Sesuai dengan posisinya, kebutuhan ini berpengaruh pada perilaku kerja individu.

- Teori Dua Faktor Herzberg: Terdapat dua kelompok faktor yang memotivasi, yaitu: faktor pendorong atau faktor internal yang mencakup pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan perkembangan pribadi serta faktor eksternal seperti gaji, kebijakan perusahaan, pengawasan, interaksi sosial dan kondisi kerja.
- Teori Keadilan (*Equity Theory*): Menurut teori ini, individu termotivasi untuk mencapai keadilan dalam hubungan kerja mereka dengan membandingkan rasio input (usaha, keterampilan dan pengalaman) dan output (gaji dan pengakuan) mereka dengan orang lain.
- Teori Harapan (*Expectancy Theory*): Teori ini menegaskan bahwa semangat seseorang dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang memuaskan, dan kinerja tersebut akan membawa hasil yang diinginkan.

Menurut Latham (2012), motivasi kerja didefinisikan sebagai proses psikologis yang mengarahkan, memberi energi, dan mempertahankan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Para penulis ini menekankan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong di balik inisiatif, usaha, dan ketekunan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi pekerjaan bukan hanya terkait dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi juga mengenai keputusan yang mereka ambil mengenai cara mereka bekerja dan seberapa lama mereka bertahan saat menghadapi kesulitan. Latham dan Pinder juga membahas berbagai teori motivasi kerja, mulai dari teori kebutuhan hingga teori keadilan dan harapan, serta menjelajahi faktor-faktor individual dan organisasional yang mempengaruhi motivasi kerja.

Selain itu, seperti yang dijelaskan oleh Jeff Blake dalam bukunya *Hire for Higher Performance* (2016), motivasi kerja (*work motivation*) merupakan pendorong baik dari dalam diri maupun dari luar yang mendorong individu untuk meraih sasaran dalam aktivitas pekerjaan mereka. Menurut Blake (2016), peran penting motivasi kerja akan menentukan sejauh mana seorang individu berkomitmen untuk mencapai hasil yang diinginkan, baik untuk dirinya sendiri

maupun untuk organisasi. Blake juga menjelaskan bahwa terdapat tiga komponen utama dalam motivasi kerja, seperti:

- *Purpose*: Karyawan yang memiliki tujuan yang jelas mengenai pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja. Jika seseorang merasa bahwa pekerjaannya bermanfaat bagi organisasi atau masyarakat, hal tersebut akan lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja mereka.
- *Autonomy*: Memberikan karyawan kebebasan untuk mengambil keputusan atau mengatur cara mereka menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan motivasi. Blake menekankan bahwa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka akan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih percaya diri untuk melakukan yang terbaik.
- *Mastery*: Motivasi juga berasal dari keinginan pribadi untuk maju dan meningkatkan kemampuan mereka. Saat karyawan memiliki peluang untuk mengasah keterampilan, maka mereka akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk meraih tingkat kinerja yang baik.

Selain itu, Blake juga menekankan betapa pentingnya fungsi manajer dalam membangun suasana kerja yang mendukung semangat karyawan (Blake, 2016)

Menurut Wibowo (2022) dorongan kerja adalah kekuatan atau penggerak dalam diri individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan semangat guna mencapai sasaran pribadi dan sasaran organisasi. Asal motivasi ini bisa berasal dari faktor dalam diri maupun luar yang mempengaruhi karyawan untuk berperilaku positif dan produktif di lingkungan kerja mereka.

Motivasi kerja sangat penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan bekerja dengan lebih keras, lebih bersemangat, dan lebih berkonsentrasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah cenderung kurang berprestasi dan merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

Selain itu, semangat kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor-faktor internal, seperti kebutuhan dan keinginan pribadi, tetapi juga oleh faktor-faktor eksternal, seperti situasi lingkungan kerja dan aturan organisasi. L. Mathis et al. (2016) menyatakan bahwa organisasi perlu menciptakan sistem penghargaan yang adil dan relevan untuk memotivasi karyawan secara efektif. Penghargaan finansial, seperti bonus dan insentif, dapat mendorong motivasi *ekstrinsik*, sementara penghargaan non-finansial, seperti peluang pengembangan karier dan pengakuan, dapat meningkatkan motivasi *intrinsik*.

Dalam bukunya *Employee Engagement (HR Fundamentals)*, Emma Bridger mengatakan bahwa motivasi kerja sangat erat kaitannya dengan tingkat keterlibatan karyawan atau *employee engagement*. Untuk meningkatkan partisipasi karyawan, perusahaan perlu menciptakan suasana di mana karyawan merasa diakui dan memiliki tujuan yang jelas di hadapan mereka. Karyawan yang merasa terhubung dengan pekerjaan mereka biasanya memiliki motivasi yang lebih tinggi (Bridger, 2014).

Dari teori yang penulis berikan, penulis memilih teori *work motivation* menurut Kanfer (2012) dalam Popoola & Fagbola (2020) sebagai patokan utama dalam penulisan ini karena teori ini memberikan penjelasan yang jelas tentang motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis yang mendorong individu untuk berkomitmen pada tujuan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Teori ini relevan dengan fokus penelitian saya, yang bertujuan untuk memahami bagaimana motivasi kerja memengaruhi komitmen organisasi, khususnya pada karyawan Gen Z yang sering mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka. Dibandingkan dengan teori lain yang mungkin terlalu luas atau berfokus pada aspek tertentu saja, teori Kanfer menawarkan kerangka yang terstruktur untuk menganalisis bagaimana proses psikologis dalam diri seseorang dapat memengaruhi performa kerja, kepuasan, dan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini membuat teori ini mudah diaplikasikan dan relevan dalam konteks penelitian saya.

2.4 *Organizational Commitment*

Suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak dan peduli terhadap organisasi yang dijalani serta berkomitmen pada tujuan - tujuan dari organisasi tersebut dan juga berniat untuk mempertahankan anggotanya dalam organisasi. (Mahiri, 2016) dalam (Hutagalung et al., 2020)

Hutagalung et al. (2020) Komitmen organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam setiap organisasi dan berkontribusi besar terhadap peningkatan kualitas serta produktivitas karyawan. Tingginya komitmen di kalangan karyawan berkaitan erat dengan keyakinan mereka atas perlakuan yang baik dari manajemen.

Organizational commitment atau komitmen organisasi adalah salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi yang berhubungan dengan seberapa besar seorang karyawan berkomitmen pada tempat kerjanya. Komitmen organisasi diartikan sebagai keterikatan emosional, identifikasi, dan partisipasi individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Busro (2018), komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi yang melibatkan tiga aspek utama, yaitu *affective commitment* (komitmen emosional), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), dan *normative commitment* (komitmen normatif). Komitmen ini memengaruhi pilihan karyawan untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi, serta menjadi elemen penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi (Busro, 2018).

Teori komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Menurut L. Mathis et al. (2016), faktor-faktor seperti dukungan dari *supervisor*, budaya organisasi, peluang pengembangan karier, dan kejelasan peran berkontribusi pada pembentukan komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga sering kali berkaitan erat dengan tingkat komitmen karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, baik dari aspek finansial, lingkungan kerja, maupun hubungan dengan rekan kerja, memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Selain dari sudut pandang teori tiga komponen, komitmen organisasi juga dapat dilihat melalui pendekatan perilaku. Menurut Colquitt et al. (2018) komitmen organisasi ditekankan pada tindakan nyata individu yang menunjukkan keterlibatan dan dedikasi terhadap organisasi. Pendekatan ini sering dilihat melalui perilaku yang konsisten dengan nilai organisasi, seperti kehadiran yang tinggi, usaha ekstra dalam pekerjaan, dan keputusan untuk tetap di perusahaan walaupun ada peluang lain yang lebih menguntungkan. Pendekatan ini juga dipengaruhi oleh faktor seperti persepsi karyawan terhadap nilai investasi mereka dalam organisasi (*side-bet*) dan manfaat yang dirasakan dari tetap bertahan dibandingkan risiko meninggalkan organisasi.

Menurut Colquitt et al. (2018), *organizational commitment* dapat dibuktikan melalui beberapa indikator utama yang berkaitan dengan perilaku, emosi, dan sikap karyawan terhadap organisasi.

2.4.1 Indikator Perilaku

Dalam indikator perilaku, komitmen organisasi dapat dibuktikan dengan kehadiran yang konsisten. Hal ini terlihat dari pegawai yang senantiasa terlibat dalam aktivitas perusahaan, memiliki catatan kehadiran yang sangat baik hingga tidak pernah absen tanpa alasan yang jelas. Selain itu, dapat juga dilihat dari kinerja yang stabil atau bahkan meningkat. Karyawan yang berkomitmen akan menunjukkan usaha ekstra dalam mencapai target dan memberikan hasil yang konsisten. Terakhir, loyalitas dalam bertahan di organisasi, dimana memiliki keputusan untuk tetap bertahan di perusahaan bahkan jika ada pilihan yang lain yang lebih menguntungkan secara finansial maupun secara potensi diri.

2.4.2 Indikator Emosional

Dalam indikator emosional, komitmen organisasi dapat diidentifikasi nilai organisasinya dimana karyawan merasa tujuan pribadinya sejalan dengan visi dan misi organisasi. Selain itu, terdapat rasa kepemilikan dimana karyawan

membanggakan kesuksesan atau keberhasilan organisasi sebagai pencapaian pribadi.

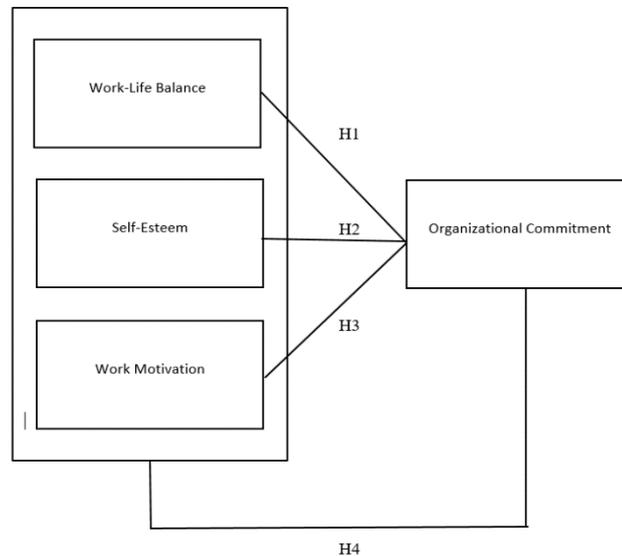
2.4.3 Indikator Sikap

Dalam indikator sikap, sikap yang menunjukkan komitmen dalam organisasi terlihat dalam keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan, dimana karyawan bersedia memberikan umpan balik tentang bagaimana organisasi dapat berkembang untuk kedepannya. Selain itu, terdapat dukungan terhadap perubahan organisasi dimana karyawan menunjukkan sikap positif terhadap adanya perubahan atau inovasi di dalam organisasi.

Komitmen Organisasi juga dapat diukur penilaiannya. Pengukuran komitmen organisasi dapat dilakukan melalui berbagai instrumen yang mengukur berbagai dimensi komitmen, baik dari segi afektif, kontinuitas, maupun normatif. Terdapat juga beberapa pendekatan yang diuraikan dalam buku tersebut untuk mengukur komitmen organisasi, antara lain: survey dan kuesioner; wawancara mendalam dan observasi pelaku, serta evaluasi kinerja dan tingkat retensi karyawan.

Dari teori yang penulis berikan, penulis memilih teori dari Mahiri (2016) dalam Hutagalung et al. (2020) sebagai patokan utama dalam penulisan ini karena teori ini menggambarkan komitmen organisasi secara menyeluruh, mencakup aspek emosional, perilaku, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Definisi ini relevan dengan penelitian saya, yang bertujuan untuk memahami bagaimana karyawan, khususnya Gen Z, terlibat dan berkomitmen pada tujuan organisasi sambil tetap merasa terhubung secara emosional dengan tempat mereka bekerja. Teori ini juga menekankan pentingnya niat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, yang sangat penting dalam konteks perusahaan yang ingin meningkatkan retensi karyawan. Dibandingkan dengan teori lain yang mungkin hanya berfokus pada aspek motivasi atau kepuasan kerja, teori ini menawarkan perspektif yang lebih luas tentang hubungan karyawan dan organisasi, sehingga menjadi landasan yang kuat untuk penelitian saya.

2.5 Model Penelitian



Sumber: Popoola & Fagbola pada tahun 2020.

Gambar 2.1 Model Penelitian

H1: *Work life balance* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* karyawan Gen Z

H2: *Self esteem* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* karyawan Gen Z

H3: *Work motivation* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* karyawan Gen Z

H4: *Work life balance*, *self esteem*, dan *work motivation* secara simultan berpengaruh terhadap *organizational commitment* karyawan Gen Z

2.6 Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Commitment*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hasan et al. (2021), 843 karyawan perusahaan swasta Pakistan menjadi responden dalam studi ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keseimbangan pekerjaan dan komitmen organisasi. Penulis juga menyarankan manajer sumber daya manusia untuk menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka,

membuat keselarasan antara kebutuhan individu dan pekerjaan mereka, dan meningkatkan lingkungan kerja. Diharapkan langkah-langkah ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Abeba Beyene Mengistu dan Meskerem Melesse Worku (2020) melibatkan 378 orang yang bekerja di industri perbankan Ethiopia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang secara positif mempengaruhi komitmen organisasi adalah keseimbangan pekerjaan-kehidupan. Dari tiga dimensi keseimbangan pekerjaan-kehidupan, peningkatan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan ditemukan sebagai faktor yang paling dominan dalam memprediksi komitmen organisasi.

Studi ini melibatkan 60 karyawan dari perusahaan distribusi suku cadang komputer Hutagalung et al. (2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keseimbangan pekerjaan dan komitmen organisasi. Selain itu, penulis menemukan bahwa ada korelasi kuat antara keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang baik dengan tingkat komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

H1: *Work life balance* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* karyawan Gen Z

2.6.2 Pengaruh *Self Esteem* Terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan penelitian Jackson & Jackson (2019). Studi ini mengumpulkan 414 karyawan di Afrika Selatan, dan 72,7% dari mereka bekerja untuk perusahaan swasta. Studi ini menemukan bahwa rasa hormat diri sendiri yang tinggi dapat memprediksi komitmen pada organisasi dengan mengurangi diskriminasi di tempat kerja yang dipengaruhi oleh ras, etnis, dan jenis kelamin. Di sisi lain, jika rasa hormat diri sendiri rendah, maka akan ada keinginan yang kuat untuk keluar atau meninggalkan organisasi karena diskriminasi di tempat kerja.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hadi et al. (2023), populasi dalam studi ini mencakup semua orang yang bekerja di kota Yogyakarta. Semua data

dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada seratus pekerja di seluruh kota. Studi ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu komitmen organisasi.

Menurut penelitian Azila-Gbetteo et al. (2020), Studi ini melibatkan sampel 354 mahasiswa semester akhir dari sebuah universitas teknik di Ghana yang diberi kuesioner. Penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara *Self-Esteem* dan OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*), serta Komitmen Organisasi. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara *Self-Esteem* dan Komitmen Organisasi.

H2: *Self esteem* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* karyawan Gen Z

2.6.3 Pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Organizational Commitment*

Studi ini melibatkan 100 orang yang bekerja di Yogyakarta, menurut penelitian yang dilakukan oleh Hadi et al. (2023). Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen terhadap organisasi dan keseimbangan kerja-hidup. Keadilan dalam organisasi adalah faktor yang mempengaruhi dampak motivasi kerja.

Studi ini dilakukan secara online dan melibatkan 207 orang dari Kosovo Bytyqi (2020). Penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan. Selain itu, seperti yang ditunjukkan oleh model penelitian, motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 36% terhadap tingkat komitmen yang ditunjukkan dalam organisasi. Ketika karyawan lebih termotivasi, prestasi kerja mereka cenderung meningkat secara otomatis.

Data dalam studi ini dikumpulkan dari 1.098 guru di sekolah swasta di Manila Manalo et al. (2019). Menurut penelitian tersebut, motivasi kerja, yang dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen terhadap organisasi.

H3: *Work Motivation* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment* karyawan Gen Z

2.6.4 *Work life balance, self esteem* dan *work motivation*, secara simultan berpengaruh terhadap *organizational commitment*

Studi baru menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti *work-life balance, self-esteem*, dan *work motivation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan dalam organisasi. Sebuah penelitian Popoola & Fagbola (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja dan produktivitas meningkat ketika ada keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Ini secara langsung meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung lebih setia dan berdedikasi.

Banyak penelitian telah membahas hubungan antara keseimbangan kerja-hidup, harga diri, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Sebuah penelitian Hadi et al. (2023) menemukan bahwa ketiga faktor ini secara signifikan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat partisipasi karyawan dalam perusahaan. Studi ini juga menunjukkan bahwa menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional serta harga diri karyawan sangat penting untuk mempertahankan hubungan jangka panjang.

Secara keseluruhan, ketiga komponen ini — keseimbangan hidup kerja, motivasi kerja, dan *self-esteem* — berkontribusi positif pada komitmen karyawan terhadap perusahaan. Meningkatkan salah satu atau lebih dari komponen ini dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam komitmen karyawan terhadap perusahaan.

H4: *Work life balance, self esteem*, dan *work motivation*, secara simultan berpengaruh terhadap *organizational commitment*

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sunday O. Popoola & Olaronk e O. Fagbola, 2020	<i>Work-Life Balance, Self-Esteem, Work Motivation, and Organizational Commitment of Library Personnel in Federal Universities in Southern Nigeria (International Information & Library Review)</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Work-Life Balance, Self-Esteem, dan Work-Motivation</i> secara signifikan mempengaruhi <i>Organizational Commitment</i> . Self-Esteem memberikan pengaruh persentase terbesar, yaitu 34%, terhadap <i>Organizational Commitment</i> .
2	Tania Hasan, Mehwis h Jawaad. dan Irfan Butt, 2021	<i>The Influence of Person–Job Fit, Work–Life Balance, and Work Conditions on Organizational Commitment: Investigating the Mediation of Job Satisfaction in the Private Sector of the Emerging Market (Sustainability)</i>	Studi menunjukkan bahwa Keseimbangan Kerja-Hidup, Kecocokan Individu-Pekerjaan, dan Kepuasan Kerja berdampak positif pada Komitmen Organisasi.
3	Abeba Beyene Mengistu, Meskere m Melesse Worku, 2020	<i>Effect of work-life balance on organizational commitment in commercial bank of Ethiopia (Journal of Strategic Human Resource Management)</i>	Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Keseimbangan Kerja dan Kehidupan adalah faktor positif untuk Komitmen terhadap Organisasi.
4	Inge Hutagalung, Mochamad	<i>The role of work life balance for</i>	Dalam studi ini, diungkapkan bahwa Keseimbangan

	Soelton, dan Ayu Octaviani, 2020	<i>Organizational Commitment (Management Science Letters)</i>	Kehidupan dan Pekerjaan memiliki dampak positif serta pengaruh yang penting terhadap Komitmen Organisasi.
5	Syamsul Hadi, Efni Pebrianti, Kusuma Chandra Kirana, 2023	<i>Analysis Of The Effect Of Work-Life Balance, Self-Esteem And Work Motivation On Organizational Commitment Moderated By Organizational Justice On Workers In Yogyakarta (Journal Of Education Teaching and Learning)</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
6	Qëndrim BYTYQ I, 2020	<i>The Impact Of Motivation On Organizational Commitment: An Empirical Study With Kosovar Employees (Prizren Social Science Journal)</i>	Hasil dari analisis regresi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh penting terhadap Komitmen Organisasi.
7	Ronaldo A. Manalo, Belinda de Castro, Chin Uy, 2019	<i>The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila (Review of Integrative Business and Economics Research)</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat dampak positif yang signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi serta keterlibatan kerja.
8	Shanice Jackson & Leon TB Jackson, 2019	<i>Self-esteem: Its mediating effects on the relationship between</i>	Dalam studi ini, ditemukan bahwa kepercayaan diri yang tinggi dapat

		<i>discrimination at work and employee organization commitment and turnover intention (Journal of Psychology in Africa)</i>	mempengaruhi komitmen afektif organisasi dengan mengurangi diskriminasi di tempat kerja.
9	Syamsul Hadi, Efni Pebrianti, Kusuma Chandra Kirana, 2023	<i>Analysis Of The Effect Of Work-Life Balance, Self-Esteem And Work Motivation On Organizational Commitment Moderated By Organizational Justice On Workers In Yogyakarta (Journal of Education, Teaching, and Learning)</i>	Dari hasil penelitian ditemukan bahwa Rasa percaya diri memiliki dampak yang positif dan penting terhadap Komitmen Organisasi.
10	Edem Maxwell Azila-G bettor, Eli Ayawo Atatsi, Christopher Mensah, dan Martin K. Abie mo, 2019	<i>Self-esteem, organizational citizenship behavior and commitment among university students (Journal of Applied Research in Higher Education)</i>	Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara SE dan OCB serta komitmen universitas di kalangan mahasiswa. Selain itu, OCB diketahui berperan sebagai mediator sebagian dalam hubungan antara SE dan komitmen universitas.