

DOI <http://dx.doi.org/10.36722/sh.v10i3.4661>

Literature Review: Komitmen Organisasi pada Karyawan Gen Z

Kadek Dwi Jayanti^{1*}, Nicholas Simarmata¹

¹Program studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana,
Jl. P.B. Sudirman, Dangin Puri Klod, Kec. Denpasar Barat., Kota Denpasar, Bali 80234.

Penulis untuk Korespondensi/E-mail: adedwijey001@student.unud.ac.id

Abstract - Generation Z (Gen Z) employees show a significant increase in job turnover rates, with a tendency to change jobs within a short period of time. This tendency is often an indicator of low organizational commitment, as employees who lack emotional attachment and a sense of belonging to the organization are more likely to decide to seek other opportunities. Low organizational commitment is a serious challenge that requires further attention, given the importance of human resource quality that is in line with organizational needs. Therefore, this study aims to identify and map the factors that contribute to organizational commitment among Gen Z employees based on the latest empirical findings. This study uses a literature review method to examine predictors related to organizational commitment among Gen Z employees. The study was conducted descriptively on 10 quantitative articles in the 2020–2025 time frame with a variety of sampling methods and involved respondents from the Gen Z employee group. The results of the study show three main categories of factors that shape organizational commitment among Gen Z employees, namely individual psychological factors, work environment factors, and social and relational factors in the workplace. These findings provide practical contributions for organizations in designing more adaptive and effective human resource management strategies to shape long-term organizational commitment among Gen Z employees.

Abstrak - Karyawan Generasi Z (Gen Z) menunjukkan peningkatan signifikan dalam persentase perpindahan kerja dengan kecenderungan berpindah pekerjaan dalam waktu singkat. Kecenderungan ini sering kali menjadi indikator rendahnya komitmen organisasi karena karyawan yang tidak memiliki ikatan emosional dan rasa keterikatan terhadap organisasi lebih cepat memutuskan untuk mencari peluang lain. Rendahnya komitmen terhadap organisasi menjadi tantangan serius yang memerlukan perhatian lebih lanjut mengingat pentingnya kualitas sumber daya manusia yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memetakan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap komitmen organisasi pada karyawan Gen Z berdasarkan temuan empiris terbaru. Penelitian ini menggunakan metode literature review untuk menelaah prediktor-prediktor yang berkaitan dengan komitmen organisasi pada karyawan Gen Z. Kajian dilakukan secara deskriptif terhadap 10 artikel kuantitatif dalam rentang waktu 2020–2025 dengan variasi metode sampling dan melibatkan responden dari kelompok karyawan Gen Z. Hasil kajian menunjukkan tiga kategori utama faktor yang membentuk komitmen organisasi pada karyawan Gen Z, yaitu faktor psikologis individu, faktor lingkungan kerja, serta faktor sosial dan relasional di tempat kerja. Temuan ini memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan efektif untuk membentuk komitmen organisasi jangka panjang pada karyawan Gen Z.

Keywords - Generation Z, Gen Z employee, Literature Review, Organizational Commitment.

PENDAHULUAN

Era saat ini didominasi kehadiran Generasi Z (Gen Z) yakni kelompok yang tumbuh di era

keterbukaan informasi yang sangat luas. Gen Z saat ini mendominasi komposisi penduduk Indonesia dengan persentase 27,94% atau sekitar 74,93 juta jiwa dari total populasi yang mencapai 144,87 juta

orang (Badan Pusat Statistik, 2025). Dominasi tersebut berdampak langsung pada dinamika pasar tenaga kerja karena Gen Z mulai mengisi peran sebagai angkatan kerja termuda dengan membawa karakteristik unik yang berpotensi mendorong perkembangan organisasi (Sakitri, 2021).

Karakteristik yang melekat pada generasi ini antara lain kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi, kecenderungan *multitasking*, kebutuhan terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, serta sensitivitas terhadap isu kesehatan mental dan stabilitas karier (Fanani & Jannah, 2025). Gen Z juga dikenal memiliki ekspektasi kuat terhadap nilai dan makna pekerjaan sehingga lebih selektif dalam memilih organisasi yang dianggap mampu memenuhi kebutuhan perkembangan diri, keseimbangan hidup, serta penghargaan atas kontribusi (Popaitoon, 2022). Kondisi tersebut berpengaruh pada cara membangun relasi dengan organisasi termasuk komitmen organisasi yang cenderung berbeda. Fenomena tersebut menjadikan Gen Z sebagai kelompok yang perlu mendapat perhatian, terutama terkait komitmen organisasi yang berperan penting bagi keberlangsungan dan stabilitas pengelolaan sumber daya manusia di tempat kerja.

Data LinkedIn pada tahun 2022 menunjukkan bahwa karyawan Gen Z mengalami peningkatan perpindahan kerja sebesar 40 persen dibandingkan tahun sebelumnya (Berger, 2022). Pergeseran ini mencerminkan kecenderungan Gen Z untuk lebih sering berpindah pekerjaan dalam waktu relatif singkat. Dorongan utama perilaku tersebut adalah keinginan menemukan peran yang mendukung pertumbuhan pribadi dan menawarkan peluang pengembangan karier yang lebih baik (Berger, 2022). Survei LinkedIn terhadap 20.000 tenaga kerja di Amerika Serikat juga mencatat bahwa satu dari empat responden Gen Z berencana meninggalkan pekerjaannya dalam enam bulan berikutnya (Christian, 2022). Temuan serupa terlihat pada laporan Microsoft berjudul *Great Expectations: Making Hybrid Work* yang menunjukkan bahwa lebih dari separuh Gen Z berencana mencari pekerjaan baru dalam satu tahun ke depan (Thibault, 2022). Menteri Ketenagakerjaan, Ida Fauziyah, dalam peringatan Bulan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di Bekasi, turut menegaskan bahwa Gen Z cenderung belum menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap pekerjaan dan lebih menyukai lingkungan kerja yang memberi pengalaman positif dan menyenangkan (Pratiwi, 2022).

Pemaparan sebelumnya menunjukkan bahwa Gen Z masih menghadapi ketidakpastian dalam menentukan pilihan karier jangka panjang. Karakteristik generasi ini yang kerap kurang yakin terhadap pekerjaannya serta rendahnya keterikatan terhadap organisasi berpotensi menimbulkan tantangan dalam dunia kerja. Karyawan Gen Z sebagai bagian dari sumber daya manusia perlu dibekali kompetensi yang sejalan dengan kebutuhan dan arah strategis organisasi. Komitmen organisasi menjadi salah satu aspek penting yang harus dimiliki karena ketidakmampuan tenaga kerja untuk bertahan dalam organisasi dapat menghambat keberlanjutan operasional di masa mendatang (Fajriyanti dkk., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Gen Z lebih menyukai mobilitas kerja yang tinggi dibandingkan mempertahankan suatu posisi dalam jangka waktu panjang (Nabahani & Riyanto, 2020). Temuan lain juga mengindikasikan belum adanya kepastian bahwa generasi ini akan mempertahankan komitmen terhadap organisasi meskipun memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaan yang dijalani (Nurqamar dkk., 2021).

Pradipta dan Amir (2020) mengemukakan bahwa komitmen organisasi pada karyawan Gen Z tergolong rendah, tercermin dari kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan ketika merasa terdapat ketidakseimbangan antara beban kerja dan kompensasi. Temuan tersebut sejalan dengan laporan Randstad (2025) menunjukkan bahwa rata-rata masa kerja Gen Z dalam lima tahun pertama kariernya hanya 1,1 tahun yang lebih pendek dibandingkan *Millennials* (1,8 tahun), Gen X (2,8 tahun) maupun *Baby Boomers* (2,9 tahun). Data tersebut menunjukkan tingginya mobilitas kerja Gen Z dan mengindikasikan bahwa kurangnya memiliki kecenderungan untuk bertahan di satu organisasi.

Pemahaman mengenai komitmen organisasi khususnya pada Gen Z menjadi aspek penting bagi keberlangsungan dan perkembangan organisasi karena berkaitan dengan stabilitas sumber daya manusia. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa rendahnya komitmen organisasi berdampak pada meningkatnya perilaku tidak produktif termasuk absensi dan niat untuk mengundurkan diri. Komitmen organisasi yang melemah terbukti mendorong keinginan karyawan meninggalkan perusahaan (Živković dkk., 2024; Noermijati dkk., 2024) sehingga berpotensi memperburuk stabilitas kehadiran dan retensi karyawan. Halimsetiono dan Santosa (2021) menegaskan bahwa rendahnya komitmen organisasi tercermin dari menurunnya loyalitas terhadap organisasi dan berkurangnya

kepatuhan terhadap aturan. Dampak tersebut tidak hanya memengaruhi perilaku karyawan, tetapi juga performa organisasi secara keseluruhan. Daslim dkk. (2023) menjelaskan bahwa rendahnya komitmen dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan efisiensi operasional. Ningrum dkk., (2021) menambahkan bahwa karyawan dengan komitmen rendah cenderung menunjukkan resistensi terhadap perubahan organisasi dan enggan mengikuti program pengembangan yang disediakan.

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis karyawan terhadap tempat kerjanya yang memotivasi karyawan untuk tetap bergabung dan berkontribusi secara konsisten (Robbins & Judge, 2022). Menurut model tiga aspek Meyer dan Allen, komitmen itu terdiri dari afektif (keterikatan emosional), kontinuan (perhitungan biaya jika meninggalkan organisasi) dan normatif (rasa kewajiban moral) (Meyer & Allen dalam Ningrum dkk., 2021). Ketiga aspek ini sangat penting karena membantu karyawan mengidentifikasi diri dengan nilai dan tujuan organisasi serta mendorong loyalitasnya dalam bekerja. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi berhubungan erat dengan produktivitas, kehadiran dan efisiensi operasional (Munsir dkk., 2023; Pramono & Baskoro, 2025). Hal lainnya, komitmen rendah dapat menurunkan loyalitas, mengurangi kontribusi ekstra dan menimbulkan resistensi terhadap perubahan (Mutmainnah dkk., 2022). Dengan demikian pemahaman mendalam terhadap aspek komitmen organisasi sangat penting untuk menciptakan ekosistem kerja yang produktif dan mendukung visi strategis organisasi.

Dalam konteks Gen Z, isu rendahnya komitmen organisasi menjadi perhatian yang memerlukan kajian lebih mendalam mengingat kelompok ini menunjukkan mobilitas kerja yang tinggi serta preferensi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Kondisi tersebut menimbulkan tantangan bagi organisasi dalam menjaga keberlangsungan dan kestabilan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang berpotensi menjadi prediktor komitmen organisasi pada karyawan Gen Z, khususnya faktor-faktor yang dapat memperkuat komitmen afektif, kontinuan dan normatif. Analisis diarahkan pada pemahaman mengenai karakteristik khas Gen Z, nilai-nilai yang diprioritaskan dalam pekerjaan, serta aspek

lingkungan kerja yang dapat memengaruhi tingkat keterikatan terhadap organisasi.

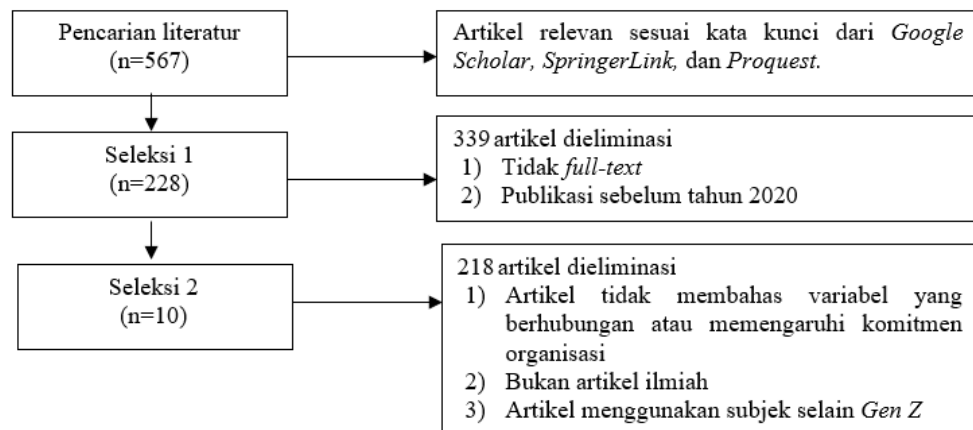
Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan dasar empiris bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap kebutuhan dan ekspektasi Gen Z sehingga peningkatan komitmen organisasi dapat dicapai secara lebih efektif.

METODE

Penelitian ini menerapkan metode studi pustaka (*literature review*) sebagai pendekatan sistematis yang dilakukan melalui proses pengumpulan, evaluasi kritis, serta sintesis temuan dari berbagai sumber ilmiah yang relevan. Pendekatan ini digunakan karena sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada analisis konseptual dan teoritis tanpa melibatkan pengumpulan data primer. *Literature review* memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola temuan, kesenjangan riset, serta perkembangan konseptual secara komprehensif (Snyder, 2019).

Data diperoleh dari berbagai jurnal nasional dan internasional melalui pencarian di *Google Scholar*, *SpringerLink*, dan *Proquest* menggunakan kata kunci “Komitmen Organisasi”; “Organizational Commitment”; “Karyawan Gen Z”; dan “Generasi Z” dalam kurun waktu 5 tahun terakhir (2020-2025). Proses pencarian literatur menghasilkan 567 jurnal penelitian yang berkaitan dengan topik pembahasan.

Pemilihan sumber data yang digunakan pada *literature review* ini dilakukan melalui tahap inklusi yaitu (1) Memuat pembahasan terkait gambaran komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z; (2) Subjek penelitian merupakan individu yang termasuk dalam kategori karyawan Generasi Z; (3) Variabel penelitian berpengaruh terhadap komitmen organisasi (4) Data yang digunakan adalah data dilakukan pada periode 2020-2025; (5) Jurnal menggunakan bahasa Indonesia dan Inggris berformat pdf yang dapat diakses. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh 10 artikel yang sesuai dengan ketentuan inklusi yang telah ditetapkan dan dapat dilihat pada gambar 1. Artikel-artikel yang terpilih untuk *literature review* dirangkum dan ditampilkan pada Tabel 1.



Gambar 1. Bagan Penyaringan Artikel

Tabel 1. Bahan *Literature Review* Komitmen Organisasi Pada Karyawan Generasi Z

Peneliti dan Tahun Publikasi	Tujuan Studi	Subjek Studi	Hasil Temuan
Hotama dan Setiorini (2025)	Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh <i>work-life balance</i> , <i>self-esteem</i> dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z.	Penelitian ini dilakukan pada subjek karyawan Gen Z di Tangerang sebanyak 224 karyawan.	Hasil studi ini memperoleh bahwa <i>self-esteem</i> dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi perlu memfokuskan perhatian pada peningkatan <i>self-esteem</i> dan motivasi kerja guna memperkuat komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z.
Wardhani, Qurniawati, dan Putra (2020)	Studi ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan komitmen organisasi pada karyawan Gen Z.	Subjek penelitian merupakan alumni dari 3 universitas di Salatiga yang termasuk dalam kelompok Gen Z bekerja di perusahaan sebanyak 310 karyawan Gen Z.	Hasil penelitian terdapat pengaruh <i>psychological capital</i> dan <i>person-organization fit</i> terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi Z di kota Salatiga.
Perdana dan Sari (2024)	Studi ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z di PT. Softex Indonesia Plant Karawang.	Penelitian ini dilakukan pada subjek karyawan Gen Z di PT. Softex Indonesia Plant Karawang sebanyak 100 sampel karyawan.	Hasil studi ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z di perusahaan tersebut.
Asmorofitri dkk., (2024)	Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh <i>mental toughness</i> dan kompetensi terhadap komitmen organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan Generasi Z di Jakarta	Subjek yang digunakan adalah karyawan Gen Z di Jakarta.	Temuan penelitian mengungkapkan bahwa <i>mental toughness</i> maupun kepuasan kerja secara individu memberikan kontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi. Selain itu, <i>mental toughness</i> juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi melalui peran mediasi kepuasan kerja pada karyawan Gen Z di Jakarta.
Simanjuntak dkk., (2023)	Studi ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh dari <i>mental toughness</i> dan <i>employee experience</i> terhadap <i>organizational commitment</i> dengan <i>psychological well being</i> sebagai mediator pada karyawan Gen Z di Jakarta.	Penentuan subjek penelitian adalah karyawan Gen Z di perusahaan <i>start-up</i> di Jakarta sebanyak 125 karyawan.	Hasil analisis memperoleh bahwa <i>psychological well being</i> berkontribusi positif terhadap <i>Organizational commitment</i> . Selain itu, variabel ini juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara <i>mental toughness</i> dan komitmen organisasi pada karyawan Gen Z yang bekerja di perusahaan rintisan (<i>start-up</i>) di Jakarta.

Peneliti dan Tahun Publikasi	Tujuan Studi	Subjek Studi	Hasil Temuan
Phen dan Hindarwati (2025)	Studi ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh <i>self-efficacy</i> terhadap komitmen organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> serta menelusuri peran mediasi yang muncul di antara variabel tersebut.	Subjek penelitian adalah karyawan Gen Z yang bekerja dengan sistem <i>hybrid</i> di Jakarta sebanyak 217 responden.	Hasil studi menunjukkan bahwa <i>self-efficacy</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan <i>organizational citizenship behavior</i> .
Islamiyah dan Tarmizi (2023)	Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui peran lingkungan kerja, pengembangan karier, dan <i>work-life balance</i> terhadap komitmen organisasi pada Gen Z di PT Sinar Utama Jaya Abadi.	Subjek penelitian adalah karyawan Gen Z di PT Sinar Utama Jaya Abadi sebanyak 140 karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja, pengembangan karier, dan <i>work-life balance</i> secara masing-masing dan secara simultan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Gen Z di PT Sinar Utama Jaya Abadi.
Bantam dan Pradana (2024)	Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara tingkat kepercayaan kepada pimpinan dengan komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja dalam sistem virtual.	Subjek penelitian yang terlibat adalah karyawan Gen Z sebanyak 154 karyawan yang bekerja secara virtual.	Hasil analisis memperoleh adanya hubungan signifikan antara kepercayaan terhadap pimpinan dan tingkat komitmen organisasi pada kelompok Gen Z.
Alilio dkk., (2024)	Tujuan studi ini adalah mengeksplorasi peran antara <i>quality of work-life</i> , <i>self-efficacy</i> , dan komitmen organisasi pada karyawan Gen Z di Filipina.	Subjek yang dilibatkan pada studi ini adalah karyawan Generasi Z di Filipina yang lahir antara 1997-2012 sebanyak 101 karyawan.	Hasil mengindikasikan bahwa <i>quality of work-life</i> berkontribusi positif terhadap peningkatan komitmen organisasi pada karyawan Gen Z di Filipina.
Nainggolan dan Purba (2024)	Tujuan studi ini adalah menganalisis pengaruh <i>flexible working arrangements</i> terhadap komitmen organisasi dengan <i>work-life balance</i> dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Jakarta.	Subjek penelitian adalah karyawan gen Z yang lahir antara tahun 1998-2009 sebanyak 176 karyawan.	Hasil penelitian memperlihatkan bahwa <i>flexible working arrangements</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, <i>work-life balance</i> , serta kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, serta berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh antara <i>flexible working arrangements</i> dan komitmen organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dominasi gen Z di dunia kerja menghadirkan tantangan baru bagi perusahaan, khususnya terkait tingkat komitmen organisasi. Berdasarkan laporan Jakpat (2024), sebanyak 34% Gen Z menyatakan memiliki keinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya, meskipun belum menetapkan waktu yang pasti. Oleh karena itu, karyawan Gen Z memerlukan bentuk komitmen organisasi yang kuat sebagai dasar untuk membangun rasa aman, loyalitas dan motivasi kerja yang berkelanjutan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh perubahan. Berdasarkan hasil telaah terhadap sepuluh artikel yang tercantum pada tabel 1, seluruh

penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan beragam metode pengambilan sampel (Hotama & Setiorini 2025; Wardhani dkk., 2020; Perdana & Sari, 2025; Asmorofitri dkk., 2024; Simanjuntak dkk., 2023; Phen & Hindarwati, 2025; Islamiyah & Tarmizi, 2023; Bantam & Pradana 2024; Alilio dkk., 2024; Nainggolan dan Purba, 2024).

Hasil telaah menunjukkan bahwa terdapat sejumlah prediktor yang berkontribusi terhadap komitmen organisasi yang lebih baik pada karyawan Gen Z. Secara garis besar, faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu faktor psikologis individu, faktor lingkungan kerja,

serta faktor sosial dan relasional di tempat kerja. Faktor psikologis individu seperti *self-esteem*, *self-efficacy*, *psychological capital*, *mental toughness*, dan motivasi kerja berperan penting dalam menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Faktor lingkungan kerja diantaranya *employee experience*, *work life-balance*, *quality of work-life*, *flexible working arrangements*, dan pengembangan karier menjadi penentu bagi Gen Z yang menginginkan lingkungan kerja adaptif dan progresif. Faktor sosial dan relasional di tempat kerja seperti kepuasan kerja, kepercayaan terhadap pimpinan, dan *person-organizational fit* turut memperkuat keterikatan emosional karyawan Gen Z. Ketiga faktor ini saling melengkapi dan berfungsi sebagai fondasi yang membentuk komitmen organisasi pada karyawan Gen Z dalam konteks dunia kerja yang terus berubah.

Faktor Psikologis Individu

Faktor psikologis individu merujuk pada kondisi, persepsi, dan penilaian internal seseorang mengenai dirinya dan pekerjaannya (Qiu dkk., 2025). Pada karyawan Gen Z, beberapa faktor psikologis yang secara konsisten berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah *self-esteem*, *self-efficacy*, *psychological capital*, *mental toughness*, dan motivasi kerja.

Self-Esteem

Pada ranah pekerjaan karyawan yang memiliki *self-esteem* tinggi cenderung memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, memiliki rasa kontrol atas pekerjaannya, serta mampu menghadapi berbagai tantangan dengan sikap positif (Gómez-Jorge & Díaz-Garrido, 2023). Kondisi ini mendorong keterlibatan emosional dan perilaku karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja (Ramdhani, 2023). Salah satu temuan penting berasal dari penelitian Hotama dan Setiorini (2025), *self-esteem* berperan signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki *self-esteem* tinggi biasanya menunjukkan persepsi positif terhadap diri sendiri dan organisasi, serta merasa dirinya berperan penting dalam pencapaian tujuan bersama (Hotama & Setiorini, 2025; Riatmaja dkk., 2024). Perasaan ini menumbuhkan ikatan emosional berupa *sense of belonging* yang kuat sehingga memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Self-Efficacy

Pada karyawan Gen Z, *self-efficacy* menjadi aspek krusial karena generasi ini tumbuh di era digital yang

menuntut kemandirian, adaptabilitas tinggi dan kepercayaan diri dalam mengambil keputusan (Karimah & Mufid, 2025). Studi menunjukkan bahwa *self-efficacy* berkontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi dimana keyakinan terhadap kemampuan diri dapat memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional pada tempat kerja (Phen & Hindarwati, 2025). Hal ini konsisten dengan karakteristik Gen Z yang cenderung menghargai pencapaian dan pengakuan atas kapasitas personal dalam pekerjaan. Penguatan *self-efficacy* dapat dilakukan melalui pelatihan yang menantang, tugas bertahap, serta umpan balik positif sehingga karyawan merasa mampu dan dihargai yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi secara alami. Saat karyawan merasa mampu dan dihargai atas kontribusinya maka komitmen yang dimiliki terhadap organisasi pun cenderung meningkat secara alami (Dewi, 2020; Saputra dkk., 2023).

Psychological Capital

Konsep *psychological capital* terdiri dari empat elemen utama yakni harapan (*hope*), efikasi (*efficacy*), ketahanan (*resilience*) dan *optimism* yang secara bersama-sama membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Da dkk., 2021). Penelitian Wardhani dkk., (2020) *psychological capital* berkontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan gen Z. Karyawan dengan *psychological capital* yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku organisasi lebih positif. Hal tersebut mencerminkan bahwa semakin kuat modal psikologis seseorang, semakin besar kemungkinan menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian lainnya bahwa karyawan dengan tingkat *psychological capital* yang tinggi cenderung memperlihatkan perilaku organisasi yang lebih konstruktif serta memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi (Pratiwi dkk., 2023; Dambuk & Harsono, 2022). Bagi karyawan Gen Z yang dikenal adaptif dan cepat belajar namun rentan kehilangan komitmen ketika pekerjaan dirasa tidak bermakna. Maka pengembangan *psychological capital* menjadi pendekatan strategis yang relevan bagi organisasi untuk mempertahankan komitmen organisasi pada karyawan Gen Z.

Mental Toughness

Dalam dinamika dunia kerja yang semakin kompleks terutama bagi Gen Z yang dikenal fleksibel namun rentan terhadap tekanan kerja, *mental toughness* menjadi variabel yang berkontribusi terhadap komitmen organisasi

(Kurniawan dkk., 2025). Studi Asmorofitri dkk., (2024) menemukan bahwa *mental toughness* memengaruhi komitmen organisasi secara tidak langsung melalui peran kepuasan kerja sebagai mediasi, artinya karyawan dengan *mental toughness* yang tinggi lebih mampu menghadapi tekanan dan tantangan kerja yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat keterikatannya terhadap organisasi (Lee & Kim, 2023b; Natasha, 2024). Karyawan dengan *mental toughness* juga menunjukkan konsistensi dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan bahkan dalam kondisi penuh tekanan. Hal ini memperkuat komitmen organisasi dan meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut mencerminkan bahwa *mental toughness* adalah salah satu kekuatan psikologis yang perlu dikembangkan dalam diri karyawan Gen Z.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja faktor krusial yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Taris, 2023). Bagi Gen Z, motivasi kerja tidak hanya berasal dari kompensasi materi tetapi juga melibatkan aspek-aspek seperti kebermaknaan pekerjaan, peluang pengembangan diri, fleksibilitas dan pengakuan atas kontribusi (Karasek, 2023). Penelitian Hotama dan Setiorini (2025), motivasi kerja berkontribusi signifikan dalam membentuk komitmen organisasi pada karyawan Gen Z. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik pula rasa memiliki dan keterlibatan terhadap tempat kerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian Sinambela (2021) bahwa motivasi kerja pada karyawan Gen Z mampu berkontribusi terhadap komitmen organisasi. Maka demikian, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi internal karyawan agar meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Pada dasarnya, motivasi kerja yang diarahkan dengan baik dan sesuai dengan nilai-nilai Gen Z menjadi kunci dalam membangun komitmen organisasi yang kokoh dan berkelanjutan.

Faktor Lingkungan Kerja

Faktor lingkungan kerja mengacu pada kondisi fisik, sosial, dan kebijakan organisasi yang mempengaruhi pengalaman, kenyamanan, serta kualitas hubungan karyawan dengan pekerjaannya (Malt & Nasution, 2025). Beberapa faktor lingkungan kerja yang secara konsisten dikaitkan dengan meningkatnya komitmen organisasi pada karyawan Gen Z meliputi *employee experience*, *work life-balance*, *quality of*

work-life, *flexible working arrangements*, dan pengembangan karier.

Employee experience

Employee experience diperoleh melalui pertemuan antara karyawan dengan rancangan organisasi yang dirancang untuk merespons hal-hal tersebut dimana terbentuk melalui interaksi antara karyawan dan organisasi (Başar, 2024). Bagi Gen Z yang menempatkan nilai tinggi pada pengalaman kerja yang bermakna, dukungan dari lingkungan kerja, serta kesempatan untuk berkembang, kualitas pengalaman kerja menjadi faktor penting dalam membentuk komitmen terhadap organisasi (Molek-Winiarska dkk., 2024). Penelitian Simanjuntak dkk., (2023), *employee experience* memberikan dampak tidak langsung pada komitmen organisasi melalui peran mediasi *psychological well-being*, artinya pengalaman kerja yang positif saja belum cukup untuk meningkatkan komitmen organisasi jika tidak disertai dengan kondisi psikologis yang sehat dan sejahtera. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk menciptakan komitmen organisasi yang tinggi pengalaman kerja yang baik harus mampu menciptakan rasa nyaman, aman dan bermakna secara emosional. Ketika karyawan Gen Z merasa didukung secara emosional dan psikologis akan lebih terikat dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini selaras dengan studi Lee dan Kim (2023)a, *employee experience* yang baik dapat meningkatkan tingkat komitmen organisasi pada karyawan.

Work-Life Balance

Work-life balance menjadi salah satu aspek krusial yang sering dikaji terkait dengan komitmen organisasi, terutama pada Gen Z yang cenderung mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Rahmadyna dkk., 2025). Generasi ini tumbuh di era digital dengan nilai-nilai baru yang mengedepankan fleksibilitas, otonomi, dan kesejahteraan hidup sehingga persepsi terhadap *work-life balance* menjadi krusial dalam membentuk komitmen organisasi (Mughtar, 2025). Penelitian Islamiyah dan Tarmizi (2023), *work-life balance* memiliki peran signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi. Dalam konteks penelitian tersebut *work-life balance* meningkatkan ikatan emosional karyawan Gen Z, khususnya ketika organisasi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang secara profesional tanpa mengabaikan kebutuhan pribadi. Ketika karyawan merasakan kesejahteraan baik pada pekerjaan maupun secara pribadi potensi munculnya konflik dapat diminimalkan sehingga memperkuat

komitmen terhadap organisasi (Marseno & Muafi, 2021; Alfianto & Hadi, 2024).

Quality Of Work-Life

Quality of Work-Life (QWL) mengacu pada sejauh mana karyawan merasa puas dengan berbagai elemen dalam lingkungan kerja yang membantu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Hermanto dkk., 2024). Karyawan Gen Z dikenal memiliki preferensi terhadap fleksibilitas, keseimbangan hidup, dan makna dalam pekerjaan sehingga QWL menjadi salah satu faktor krusial yang terjadi pada karyawan Gen Z (Aysila & Kusmaryani, 2025). Penelitian Alilio dkk., (2024) QWL memberikan kontribusi positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan gen Z. Temuan ini menegaskan bahwa persepsi positif terhadap QWL yang meliputi kenyamanan lingkungan, kejelasan peran, penghargaan terhadap kontribusi, serta keseimbangan beban kerja berperan penting dalam menumbuhkan komitmen dan keterikatan karyawan pada tempat kerjanya. Hal ini selaras dengan studi oleh Anggitaning dkk. (2022); Wahyuni dkk. (2020) ketika organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang kondusif dan responsif terhadap kebutuhan generasi muda maka karyawan akan merasa lebih dihargai, nyaman dan aman. Kondisi ini mendorong terbentuknya keterikatan emosional dengan tempat kerja yang menjadi fondasi bagi komitmen organisasi yang tumbuh dari rasa memiliki dan partisipasi emosional. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dinilai sebagai langkah strategis dalam menumbuhkan komitmen organisasi di kalangan Gen Z.

Flexible Working Arrangement

Flexible working arrangement (FWA) dikenal sebagai sistem kerja yang memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam mengatur waktu, tempat, atau cara kerja selama target dan produktivitas tetap tercapai sesuai target organisasi (Adhiati dkk., 2025). Dalam konteks Gen Z yang dikenal cepat beradaptasi dengan teknologi, fleksibilitas dalam bekerja menjadi faktor penting dalam memperkuat komitmen terhadap organisasi (Rosita dkk., 2024). Penelitian Nainggolan dan Purba (2024), *flexible working arrangements* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi langsung terhadap meningkatnya rasa keterikatan dan tanggung jawab individu terhadap tempat kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa bagi karyawan Gen Z fleksibilitas bukan hanya soal kenyamanan, tetapi menjadi bentuk kepercayaan dan penghargaan dari

organisasi terhadap otonomi pribadi karyawan. Ketika organisasi memberikan kebebasan kerja yang disertai dengan dukungan yang memadai, maka karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan bersedia memberikan komitmennya kepada organisasi (Hashmi dkk., 2023; Jung & Yoon, 2021).

Pengembangan Karier

Pengembangan karier menjadi salah satu faktor krusial dalam upaya organisasi membangun komitmen dan keterikatan karyawan, terutama bagi karyawan Gen Z (Dhia, 2024). Generasi ini dikenal memiliki semangat tinggi dalam mengejar kemajuan profesional serta mengharapkan arah karier yang terencana, menantang dan memberi ruang untuk berkembang secara berkelanjutan (Putri & Safitri, 2025). Studi oleh Islamiyah dan Tarmizi (2023), adanya dukungan terhadap pengembangan karier terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Gen Z. Temuan ini menunjukkan jika perusahaan memberikan perhatian terhadap kemajuan karier karyawan maka cenderung lebih terhubung secara emosional dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Dewi (2023) serta Widyanti dkk. (2020) bahwa penyediaan pelatihan, pendampingan dan jalur promosi yang terstruktur membuat karyawan merasa dihargai dan melihat peluang masa depan dalam organisasi. Harapan akan pengembangan diri inilah yang kemudian menumbuhkan rasa memiliki, partisipasi aktif dan komitmen terhadap organisasi. Dalam jangka panjang upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas individu tidak hanya berdampak pada produktivitas kerja, tetapi juga memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi.

Faktor Sosial dan Relasional di Tempat Kerja

Faktor sosial dan relasional di tempat kerja merujuk pada interaksi, hubungan antar-individu, serta kualitas proses sosial yang berlangsung dalam organisasi (Rockmann & Bartel, 2025). Hal ini termasuk kepuasan kerja, tingkat kepercayaan karyawan terhadap pimpinan, dan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi (*person-organization fit*).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi komitmen organisasi, khususnya pada karyawan Gen Z (Rudy dkk., 2023). Penelitian Perdana dan Sari (2024); Asmorofitri dkk. (2024) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap komitmen organisasi. Saat

karyawan Gen Z memperoleh kepuasan pekerjaan dari lingkungan kerja, penghargaan, atau relasi dengan atasan dan rekan kerja maka cenderung menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Apabila karyawan puas pada pekerjaannya maka akan menunjukkan komitmen organisasi dan terikat secara emosional dengan organisasinya (Rahmawati dkk., 2024; Ellys & le, 2020). Ini mengindikasikan bahwa persepsi individu terhadap kenyamanan dan kebahagiaan dalam menjalani pekerjaan sehari-hari dapat menjadi jembatan penting yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan bahwa karyawan gen Z memiliki kepuasan kerja sehingga komitmen organisasi dapat terjaga serta berkembang secara berkelanjutan.

Kepercayaan terhadap Pimpinan

Salah satu faktor sosial yang berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Gen Z adalah tingkat kepercayaan karyawan terhadap pimpinan (Rai & Koodamara, 2025). Penelitian Bantam dan Pradana (2024), adanya hubungan kuat antara kepercayaan terhadap pimpinan dengan komitmen organisasi khususnya pada karyawan Gen Z yang bekerja secara virtual. Hal ini menegaskan bahwa dalam lingkungan kerja yang semakin fleksibel dan jarak jauh (*remote/virtual*), kehadiran seorang pemimpin yang mampu membangun hubungan berbasis kepercayaan menjadi krusial. Ketika karyawan percaya bahwa pemimpinnya dapat diandalkan, adil, dan mendukung pertumbuhan maka akan tumbuh keterikatan emosional terhadap organisasi tempatnya bekerja (Herwanto, 2024). Selain itu, komitmen organisasi semakin diperkuat oleh kualitas hubungan interpersonal yang positif antara atasan dan bawahan. Temuan ini relevan dengan Revuru dan Bandaru (2024) mengenai karakteristik Gen Z yang menginginkan keterbukaan, kejelasan komunikasi, dan kepemimpinan yang suportif. Selain itu, cenderung lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang partisipatif, empatik dan dapat dipercaya.

Person-Organizational Fit

Salah satu faktor penting yang ditemukan dalam sejumlah penelitian yang kaitannya dengan komitmen organisasi pada karyawan Gen Z adalah *person-organizational fit* (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020). Hal itu mengacu pada tingkat keselarasan antara nilai-nilai yang dianut individu dengan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Penelitian Wardhani dkk., (2020) menunjukkan bahwa *person-organizational fit* secara signifikan

memengaruhi komitmen organisasi. Dalam penelitian tersebut, komitmen organisasi pada karyawan cenderung tinggi ketika karyawan merasa bahwa nilai pribadi selaras dengan nilai organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara karyawan dan organisasi, semakin besar peluang karyawan untuk merasa nyaman, bersemangat, dan berkomitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja (Mustika dkk., 2023). Hal ini menjadi penting dalam menghadapi karakteristik Gen Z yang cenderung selektif dalam memilih tempat kerja sesuai dengan prinsip dan nilai hidupnya. Dengan demikian, dalam meningkatkan komitmen organisasi di kalangan karyawan Gen Z, perusahaan perlu membangun lingkungan kerja yang menekankan nilai-nilai transparansi, inklusivitas, dan fleksibilitas, serta secara aktif merekrut karyawan yang memiliki nilai dan tujuan hidup yang sejalan.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan analisis dan pembahasan adalah bahwa tingkat komitmen organisasi pada karyawan Gen Z dipengaruhi oleh sejumlah faktor yaitu faktor psikologis, faktor lingkungan kerja, serta faktor hubungan sosial di tempat kerja. Pertama, faktor psikologis individu seperti *self-efficacy*, *motivasi kerja*, *psychological capital*, serta *mental toughness* terbukti memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Kedua, dari faktor lingkungan kerja seperti *employee experience*, *work-life balance*, dan *pengembangan karier* memainkan peran signifikan dalam membentuk komitmen organisasi. Ketiga, hubungan sosial dan relasi kerja khususnya dalam hal kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap pimpinan serta *person-organizational fit* menjadi aspek penting yang membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasinya. Dengan demikian, penguatan komitmen organisasi pada karyawan Gen Z dapat diwujudkan melalui strategi manajerial yang berfokus pada pengembangan psikologis individu, penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan adaptif, serta penguatan relasi interpersonal di tempat kerja. Pendekatan ini dinilai lebih relevan dengan karakteristik dan kebutuhan generasi muda dalam dunia kerja masa kini.

REFERENSI

Adhiati, C. S., Palupiningtyas, D., & Samtono, S. (2025). Generation Z Work-life Preferences:

- Organizational, Social, and Arrangement Effects. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(3), 787-799. doi:10.35912/ahrmr.v5i3.3342.
- Alfianto, R. S., & Hadi, H. K. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(3), 707-719. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p707-719>.
- Alilio, M. Z., Bautista, L. A., Capariño, V. E., Tubu, J. M., & Manaois, J. O. (2024). Quality of work-life: Its moderating role on Filipino Gen Z's occupational self-efficacy and organizational commitment. *Ignatian International Journal for Multidisciplinary Research*, 2(7), 392-402. <https://iiijmr.com/index.php/iiijmr/article/view/152>.
- Anggitaning, K. Y. A., Sapta, I. K. S., & Sudja, N. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan di departemen perindustrian dan perdagangan Provinsi Bali. *Jurnal Ekonomi: Jurnal Ilmiah Akuntansi, Manajemen dan Keuangan*, 2(3), 182-196. <https://doi.org/10.33258/economit.v2i3.734>.
- Asmorofitri, R. A., Damayanti, I. F., Emilisa, N., & Ramadhanti, D. A. (2024). Pengaruh mental toughness dan competency terhadap organizational commitment dimediasi oleh job satisfaction pada karyawan Gen Z di Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK dan BI)*, 7(1), 306-311. <https://ejurnal.ars.ac.id/index.php/ekbi/article/view/370>.
- Aysila, A. F., & Kusmaryani, R. E. (2025). Quality of Work Life as a Predictor of Work Engagement in Generation Z Employees. *Research Horizon*, 5(3), 1039-1048. <https://doi.org/10.54518/rh.5.3.2025.585>
- Badan Pusat Statistik. (2025, 5 Februari). *Memahami Generasi Z: Tantangan, Perilaku, dan Peluang*. <https://gorontalo.kab.bps.go.id/id/news/2025/02/05/30/memahami-generasi-z--tantangan--perilaku--dan-peluang.html>.
- Bantam, D. J., & Pradana, W. D. (2024). Trust in leaders and organizational commitment study in Generation Z. *Scientia*, 3(2). <https://journal.adptensi.or.id/index.php/scientia/article/view/421>.
- Başar, D. (2024). The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector. *Borsa Istanbul Review*, 24(5), 908-915. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.05.002>
- Berger, C. (2022). Gen Z workers will be 30% of the workforce by 2030—Here's what they want from their employers. *Yahoo! Finance*. <https://finance.yahoo.com/news/gen-z-workers-30-workforce-123000932.html>.
- Christian, A. (2022). The case for job hopping. *BBC Worklife*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220720-the-case-for-job-hopping>.
- Da, S., Zhu, Z., Cen, H., Gong, X., Siu, O. L., & Zhang, X. (2021). Psychological Capital, Positive Affect, and Organizational Outcomes: A Three-Wave Cross-Lagged Study: A Three-Wave Cross-Lagged Study. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 15. <https://doi.org/10.1177/18344909211010514>
- Dambuk, A. H., & Harsono, Y. T. (2022). Pengaruh psychological capital terhadap komitmen organisasi karyawan PT Asuransi Allianz Life Indonesia cabang Kota Malang. *Flourishing Journal*, 2(2), 83-90. <https://flourishing.id/index.php/flourishing/article/view/45>.
- Daslim, C., Syawaluddin, S., Okta, M. A., & Goh, T. S. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT Tahta Sukses Abadi Medan. *Jesya*, 6(1), 136-146. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1027>.
- Dewi, A. Y. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi PT X. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan*, 4(2), 396-407. <http://ejournal.potensi-utama.ac.id/ojs/index.php/JBMK/article/view/2038>.
- Dewi, N. A. D. P. (2020). Pengaruh self-efficacy terhadap komitmen organisasi pada karyawan The Rich Jogja Hotel. *Acta Psychologia*, 2(2). <https://doi.org/10.21831/ap.v2i2.32750>.
- Dhia, M. R. (2024). Analysis of Career Development and Engagement on Gen Z Retention via Commitment in Jakarta Tech Companies. *Assets Journal: Management, Administration, Economics, and Accounting*, 2(1), 9-14. <https://doi.org/10.59923/assets.v2i1.180>
- Ellys, E., & Ie, M. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 75-84.

- <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.2533>.
- Fanani, M. A., & Jannah, L. M. (2025). Perencanaan sumber daya manusia sektor publik: Strategi adaptif untuk generasi milenial dan Z. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 10(4), 779–796. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/jpp/article/view/36735>.
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., & Hadiyanti, S. U. E. (2023). Analisis motivasi kerja generasi Z yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan komitmen kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>.
- Gómez-Jorge, F., & Díaz-Garrido, E. (2023). The relation between Self-Esteem and Productivity: An analysis in higher education institutions. *Frontiers in psychology*, 13, 1112437. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1112437>
- Graczyk-Kucharska, M., & Erickson, G. S. (2020). A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149–176.
- Halimsetiono, E., & Santosa, W. N. (2021). Komitmen organisasi karyawan dan pengaruhnya terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Keluwih: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 2(2), 69–77. <https://doi.org/10.24123/soshum.v2i2.4082>.
- Hashmi, M. A., Al Ghaithi, A., & Sartawi, K. (2023). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: A UAE case study. *Competitiveness Review*, 33(2), 332–363. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2021-0029>.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Herwanto, J. (2024). Hubungan antara kepercayaan pada pimpinan dengan keterikatan kerja pada karyawan PKS Sindora Seraya Rokan Hilir. *Persepsi: Jurnal Riset Mahasiswa Psikologi*, 3(1), 11–21. <https://persepsi-jurnal.example.com/volume3/issue1/herwanto>.
- Hotama, V. A., & Setiorini, A. (2025). The effect of work-life balance, self-esteem, and work motivation on organizational commitment of Gen Z employees. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(4), 738–750. <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-9-issue-4/738-750.pdf>.
- Islamiyah, N., & Tarmizi, A. (2023). The role of work environment, career development, and work-life balance in post-pandemic Gen Z organizational commitment. *Jurnal Stagflasi*, 1(2), 41–51. <https://ojs.unimal.ac.id/stagflasi/article/view/14261>.
- Jakpat. (2024, April 2). *Berapa persen Gen Z yang berencana untuk resign?* <https://jakpat.net/info/berapa-persen-gen-z-yang-berencana-untuk-resign/>.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). The generational effects of workplace flexibility on engagement, satisfaction, and commitment in Korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13(16), 9143. <https://doi.org/10.3390/su13169143>.
- Karasek, A. (2022). Generation Z's Expectations towards the Employers. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 167, 209–218. 10.29119/1641-3466.2022.167.15
- Karimah, I., Muhammad Nuskan Abdi, & Mufid, M. (2025). Peran Literasi Digital, Adaptabilitas Dan Self Efficacy Dalam Memengaruhi Kesiapan Kerja Gen Z Di Era Transformasi Teknologi. *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 8(1), 41 - 52. <https://doi.org/10.26533/jmd.v8i1.1355>
- Kurniawan, I., Putra, I. T. P., Damayanti, D., & Maharani, A. (2025). Unlocking Employee Peak Performance on Gen Z: When Organizational Commitment Becomes the Key?. *Journal of Syntax Literate*, 10(5). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i5.58683>
- Lee, M., & Kim, B. (2023a). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>. (A)
- Lee, M., & Kim, B. (2023b). Effect of the employees' mental toughness on organizational commitment and job satisfaction: mediating psychological well-being. *Administrative Sciences*, 13(5), 133. <https://doi.org/10.3390/admsci13050133>. (B)
- Malt, J., & Nasution, Y. (2025). The Influence of Workplace Environment and Work Motivation on Job Performance: The Mediating Role of Employee Commitment Among Generation Z

- Workers. *Journal of Applied Business Administration*, 9(2), 357–367. <https://doi.org/10.30871/jaba.9558>
- Marseno, W. A., & Muafi, M. (2021). The effects of work–life balance and emotional intelligence on organizational commitment mediated by work engagement. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 3(2), 1–15. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i2.267>.
- Molek-Winiarska, D., Bereś, A., & Drzewiecki, J. (2024). Employee experience and well-being at work - from theoretical considerations to practical investigations. *Health psychology report*, 13(4), 303–316. <https://doi.org/10.5114/hpr/191898>
- Muchtar, A. H. (2025). HRM in the Age of Gen Z: Balancing Flexibility, Well-Being, and Productivity. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 3204–3211. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2452>
- Munsir, N., Rajab, M. A., Harun, M. F., Pritami, R. F., Niartiningsih, A., Kurniawati, F., ... & Innayahtussalam, N. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kesehatan Global*, 7(1), 1–14. <https://ejurnal.setiabudi.ac.id/index.php/jkg/article/view/4363>.
- Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Sojanah, J., Rahayu, M., & Nusannas, I. S. (2022). The Impact Of Directive Leadership On Innovative Work Behavior: The Mediation Role Of Continuance Commitment. *Journal of Indonesian Economy & Business*, 37(3). <https://doi.org/10.22146/jieb.75518>.
- Mustika, I. K., Sujadi, D., & Sudirgayasa, I. K. (2023). Pengaruh person–organization fit terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. *Journal of Applied Management Studies*, 4(2), 208–218. <https://jams.ppj.unp.ac.id/index.php/jams/article/view/178>.
- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing Gen Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234–240. *THE PERFORMANCE OF HIGH RESOLUTION NEUTRON POWDER DIFFRACTOMETE*.
- Nainggolan, J. C. M., & Purba, S. D. (2024). Enhancing Gen Z employees' commitment through flexible work arrangements. *Jurnal Manajemen*, 21(2), 132–157. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v21i2.10376>.
- Natasha, A. (2024). Pengaruh high performance work systems (hpws) dan mental toughness terhadap organizational commitment melalui job satisfaction pada karyawan industry konstruksi swasta di jakarta. [Thesis]. <https://repository.upj.ac.id>.
- Ningrum, H. F., Nasution, F., Sartika, D., Yuliana, R., Sudirman, A., Nurlinda, R. A., & Sugianingrat, I. A. P. W. (2021). *Pengantar Ilmu Manajemen (Sebuah Pendekatan Konseptual)*. Media Sains Indonesia. (PDF) KONSEP KOMITMEN ORGANISASIONAL
- Nurqamar, F.I., Almaida, A., Nurhadi, N.M., & Sampepajung, C.D. (2021). Ocb, job engagement, and organizational commitment: a study of z generation. *Psychology and Education*, 58(4). <http://psychologyandeducation.net>.
- Noermijati, N., Firdaus, E. Z., Sulastri, S., & Farhiya, D. (2024). Can Employee Turnover Intention Be Minimized through Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment?. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(1), 237–252. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/2641>.
- Perdana, F. F. H., & Sari, P. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Di Mediasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Gen Z Di Pt. Softex Indonesia Plant Karawang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 1086–1103. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4681>
- Phen, K., & Hindarwati, E. N. (2025). Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan Gen Z di Jakarta. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 3330–3336. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1025>
- Popaitoon, P. (2022). Fostering work meaningfulness for sustainable HR: A study of Gen Z. *Sustainability*, 14(6), 3626. <https://doi.org/10.3390/su14063626>.
- Putri, D. A., & Safitri, W. (2025). Career Development Generasi Z: Peran Mediasi Commitment Affective Dalam Work-Life Balance Dan Job Satisfaction. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 11(1), 97–110. [10.34203/jimfe.v11i1.11512](https://doi.org/10.34203/jimfe.v11i1.11512)
- Pradipta, R. N., & Amir, M. (2020). Hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada Gen Z. [Thesis]. <https://eprints.ums.ac.id/>

- Pramono, H., & Baskoro, J. T. (2025). Komitmen organisasional dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. *Working Papers Series in Management*, 17(1), 95–106. <https://doi.org/10.25170/wpm.v17i1.7135>.
- Pratiwi, E. A., Hardianto, Y., & Permana, M. Z. (2023). Kontribusi psychological capital terhadap komitmen organisasi pada karyawan RS “X” di sukabumi. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 2(4), 324–333. <https://doi.org/10.56799/jceki.v2i4.1666>.
- Pratiwi, F. (2022). Menaker: Gen Z tak punya komitmen jangka panjang. *Republika*. <https://www.republika.co.id/berita/r51b8m457>.
- Qiu, H., Jing, J., Ma, Z., Fu, Y., Liu, D., Zhang, H., ... & Chen, C. (2025). The relationship between organizational commitment, psychological capital, positive coping styles, and perceived professional benefit among new nurses: a longitudinal study. *BMC nursing*, 24(1), 886. doi: 10.1186/s12912-025-03524-9
- Rahmawati, I., Harini, S., & Palahudin, P. (2024). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(2), 1410–1422. <https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2652>.
- Rahmadyna, N. F. N., Anindita, M., & Rahmah, A. H. (2025). Pengaruh Human Resource Development dan Work Life Balance terhadap Organizational Commitment pada Pekerja Generasi Z di Kota Samarinda. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 5(2), 230–243. <https://doi.org/10.55606/jurima.v5i2.5244>
- Rai, S. S., & Koodamara, N. K. (2025). How does trust in leader influences organizational commitment? A test of a moderated mediation model. *Acta Psychologica*, 257, 105092. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105092>
- Ramdhani, S. M. (2023). Pengaruh self-esteem terhadap komitmen organisasi. [Thesis]. <https://etheses.uin-malang.ac.id>.
- Randstad. (2025). *Gen Z workplace blueprint*. <https://www.randstad.com/press/2025/genz-workplace-blueprint/>.
- Riatmaja, D. S., Gusneli, G., Wardhani, E. N. K., Sugiharti, S., & Muafiqie, H. (2024). Pengaruh Organizational-Based Self Esteem Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Di Koperasi Guyub Rukun Kelurahan Semaki. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 115–129. <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/3976>.
- Revuru, I., & Bandaru, K. K. (2024). Leadership Practices for Sustaining Work Engagement: A Gen-Z Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(2). Leadership-Practices-for-Sustaining-Work-Engagement-A-Gen-Z-Perspective.pdf.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Organizational behavior*. Pearson. https://openlibrary.org/books/OL36146463M/Organizational_Behavior.
- Rockmann, K. W., & Bartel, C. A. (2025). Interpersonal relationships in organizations: building better pipes and looking through prisms. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 295–320. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-061354>
- Rosita, F., Noermijati, N., Setiawan, M., & Susilowati, C. (2024). The role of flexible work arrangement, job embeddedness, and work-life balance in reducing turnover intention: Study on millennials and Generation Z employees. *Journal of the Community Development in Asia*, 7(2). DOI:10.32535/jcda.v7i2.2987
- Rudy, R., Widjaja, B. T., & Tecolu, M. (2023). The effect of job satisfaction and self-efficacy on organizational commitment mediated by organizational culture in generation z age span. *Enrichment : Journal of Management*, 13(3), 2002–2012. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i3.1560>
- Sakitri, G. (2021). Selamat datang gen z , sang penggerak inovasi. *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, 35(2), 1–10. <https://journal.prasetiyamulya.ac.id/journal/index.php/FM/article/view/596>.
- Saputra, I. K. W., Wimba, I. G. A., & Mashyuni, I. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Self Efficacy Terhadap Komitmen Organisasional. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 3(8), 1521–1531. <https://doi.org/10.32795/vol4wamrtno1th24>.
- Simanjuntak, F. R., Emilisa, N., & Puspa, T. (2023). Pengaruh Mental Toughness dan Employee Experience Terhadap Organizational Commitment Dengan Psychological Well-Being Sebagai Mediator Pada Karyawan Generasi Z di Jakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*

- Global Masa Kini*, 14(2), 93-102.
<https://doi.org/10.36982/jiegmk.v14i2.3405>.
- Sinambela, E. A. (2021). Motivasi kerja dan dukungan organisasi serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(1), 34–42. <https://ejournal.stimart-amni.ac.id/index.php/JBH/article/view/973>.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Taris, T. W. (2023). Workplace engagement and motivation. In *Advances in Motivation Science* (Vol. 10, pp. 179–213). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2022.11.005>
- Thibault, S. (2022). Great expectations: Making hybrid work. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>.
- Wahyuni, E. R., Aisjah, S., & Moko, W. (2020). Quality of work life and organizational commitment as drivers of organizational citizenship behavior in the banking sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(12), 290–303. <https://www.ijicc.net>.
- Wardhani, B. K., Qurniawati, R. S., & Putra, Y. S. (2020). Upaya peningkatan komitmen organisasi generasi z melalui psychological capital dan organizational citizenship behaviour (studi kasus pada karyawan generasi Z di kota salatiga). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 10-19. <https://doi.org/10.35829/magisma.v8i1.127>.
- Widyanti, R., Anhar, D., & Basuki, B. (2020). Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi (Studi pada karyawan PT. Donindo Kota Banjarmasin). *AL-ULUM: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 6(2). <http://dx.doi.org/10.31602/alsh.v6i2.3669>.
- Živković, A., Vorkapić, A. P., & Franjković, J. (2024). Exploring influential factors behind employee turnover intentions in the energy industry. *Sustainability*, 16(19), 8511. <https://doi.org/10.3390/su16198511>.