

CAREER DEVELOPMENT GENERASI Z: PERAN MEDIASI COMMITMENT AFFECTIVE DALAM WORK-LIFE BALANCE DAN JOB SATISFACTION

Devira Agustina Putri¹, Wiji Safitri²,

^{1,2}Universitas Pelita Bangsa, Kabupaten Bekasi, Indonesia

Email korespondensi: ¹deviraagustinaputri@mhs.pelitabangsa.ac.id

Riwayat Artikel:

Diterima:

30 Januari 2025

Direvisi:

21 Mei 2025

Disetujui:

27 Juni 2025

Klasifikasi JEL:

O15

Kata kunci:

Kepuasan kerja;
keseimbangan kerja hidup;
komitmen afektif;
pengembangan karir; sumber
daya manusia.

Keyword:

*Affective commitment; career
development; human
resources; job satisfaction;
work life balance.*

Cara mensitasi:

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.
<https://doi.org/10.34203/jimfe.v11i1.11512>.

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk mengeksplorasi hubungan antara *work life balance*, *job satisfaction*, dan *career development*, dengan *affective commitment* sebagai variabel mediasi pada generasi Z di Indonesia. Tantangan seperti ketidaksesuaian antara kemampuan tenaga kerja, yang diperburuk oleh perkembangan teknologi, memengaruhi pengembangan karier. Pendekatan yang digunakan kuantitatif, melibatkan 160 responden yang dipilih melalui teknik *probability sampling*. Analisis dilakukan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan *work life balance* dan *job satisfaction* terhadap *career development* hanya signifikan jika dimediasi oleh *affective commitment*. Memiliki jalur karier yang jelas dan terencana mendukung perkembangan karier generasi Z. Perusahaan harus menyadari bahwa kesempatan pengembangan karir yang sesuai meningkatkan komitmen sehingga dalam *work life balance* dan *job satisfaction* memberikan keuntungan jangka Panjang. Studi ini menegaskan bahwa *work life balance* berperan penting dalam *job satisfaction*, *affective commitment*, serta *career development*.

ABSTRACT

This study aims to explore the relationship between work-life balance, job satisfaction, and career development, with affective commitment as a mediating variable among Generation Z in the Jabodetabek area. Challenges such as the mismatch between workforce capabilities, exacerbated by technological advancements, impact career development. A quantitative approach was employed, involving 160 respondents selected through probability sampling techniques. The analysis was conducted using Partial Least Square (PLS). The findings indicate that the effect of work-life balance on career development is significant only when mediated by affective commitment. Having a clear and planned career path supports the career development of Generation Z. Companies should recognize that providing appropriate career development opportunities enhances commitment, thereby leading to a better work-life balance and job satisfaction, resulting in long-term benefits. This study emphasizes the critical role of work-life balance in job satisfaction, affective commitment, and career development.



PENDAHULUAN

Isu pengembangan karier di Indonesia menjadi perhatian penting bagi pekerja dan perusahaan (Febriyan et al., 2023). Survei Global Talent Trends dan berbagai studi menunjukkan bahwa peluang *career development* menjadi prioritas utama bagi karyawan Indonesia, dengan 77% tenaga kerja profesional mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka jika tidak tersedia jalur karier yang jelas atau imbalan yang memadai (Alvarez, 2024). *Career development* tidak hanya menjadi tanggung jawab organisasi, tetapi juga melibatkan perencanaan oleh individu, yang memerlukan kolaborasi antara peran karyawan, manajer, dan organisasi itu sendiri (Idrus, 2023). Sebagai salah satu aspek dalam strategi pengelolaan SDM, *career development* bertujuan membantu karyawan menyelesaikan tanggung jawab secara efisien, sehingga mereka dapat berkontribusi optimal dalam mencapai tujuan perusahaan (Sari et al., 2023).

Namun, tantangan yang memaksimalkan kapasitas mereka untuk berkontribusi dalam persaingan kerja yang terus mengalami transformasi dengan tetap berlandaskan pada pola pikir realistis, penerimaan terhadap berbagai peluang baru disertai pengembangan keahlian (Fotaleno & Batubara, 2024). Perubahan merupakan bagian alami dari kehidupan seorang karyawan, usia yang matang dan pengalaman kerja yang panjang sering kali berkontribusi pada peningkatan kualitas karyawan (Hutauruk et al., 2023). Generasi di atas 50 tahun cenderung lebih memprioritaskan promosi, meskipun perhatian terhadap dimensi ini secara umum masih rendah (Giulioni, 2024). Permasalahan terkait tenaga kerja yang akan terus dihadapi oleh generasi ini dan generasi selanjutnya merupakan kendala dalam menemukan pekerjaan yang cocok dengan preferensi (Yudiani et al., 2023).

Data angkatan kerja Indonesia tahun 2024 menunjukkan bahwa kelompok usia milenial (25–39 tahun) mencatat tingkat pekerjaan tertinggi dengan rasio pekerjaan mencapai puncaknya pada usia 35–39 tahun (97,51%) (Statistik, 2024b). Meski demikian, survei LinkedIn (2023) mengungkapkan bahwa 72% Generasi Z dan 66% Milenial berencana berganti karier dalam 12 bulan, lebih tinggi dibandingkan Generasi X (55%) dan Baby Boomer (33%). Perusahaan juga dapat berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyiapkan Generasi Z menghadapi perubahan teknologi yang cepat (Anoersyirwan et al., 2024). Menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi adalah hal yang sangat penting dalam *career development*, karyawan yang mampu mengatur waktu secara fleksibel untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi cenderung lebih produktif, kreatif, dan merasa lebih tenang (Tenriawali et al., 2021). Dari survei yang dilakukan, 45% generasi Z cenderung memiliki harapan akan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka serta bekerja tidak selalu identik dengan berada di kantor sebanyak 69% (Prayoga & Lajira, 2022). Generasi Z memandang *work life balance* tidak hanya sebagai masalah fleksibilitas waktu, Tetapi, penting juga untuk memilih waktu cuti berdasarkan kebutuhan (Edwina, 2024). Dengan kata lain, istilah *work-life balance* berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi, agar karyawan memiliki opsi untuk menentukan jam kerja yang fleksibel serta memilih cuti untuk urusan pribadi atau keluarga (Arditya et al., 2022). Inovasi dalam teknologi juga kemungkinan besar memengaruhi berbagai hal yang akhirnya menjadi kendala yang dihadapi dalam menciptakan kepuasan kerja meliputi masalah kesehatan mental dan *work life balance* (Wardhana et al., 2024).

Ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki karyawan dan persyaratan organisasi sering kali menjadi hambatan dalam kepuasan kerja, seperti yang diungkapkan oleh survei (Jobstreet, 2022), di mana 73% responden merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Ketidakpuasan ini dapat menghambat pengembangan karier, terutama ketika karyawan merasa terjebak dalam posisi yang tidak memberikan ruang untuk pertumbuhan (Rafi et al., 2023). *Affective commitment*, sebagai variabel intervening, menjadi kunci dalam mendorong pengembangan karier yang berkelanjutan (Ahdad, 2022). Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi, berkontribusi secara positif pada mutu sumber daya manusia dan peningkatan kepuasan kerja (Salmawati & Kurniawan, 2022). Selain itu, individu yang merasakan *work life balance* mereka konsekuensi dari keputusan kebijakan yang ditentukan

oleh organisasi, dapat mendorong peningkatan komitmen terhadap organisasi, yang berimplikasi pada performa hasil kerja lebih efisien dan berkontribusi secara positif terhadap keberhasilan tujuan organisasi (Foanto et al., 2020). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji keterkaitan antara *work-life balance* dan *jo* dengan *career development*, serta peran mediasi affective commitment (Yunita et al., 2023). Studi ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pendekatan karier yang adaptif untuk meningkatkan performa, keterikatan, dan kesejahteraan karyawan, khususnya dalam konteks Generasi Z.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Career Development

Menurut Noe & Kodwani (2018) *career development* adalah tanggung jawab bersama antara karyawan dan organisasi. Noe menekankan bahwa meskipun individu bertanggung jawab atas perencanaan dan pengelolaan karirnya sendiri, organisasi juga memiliki peran penting dalam memberikan dukungan melalui pelatihan, program mentoring, dan kesempatan peningkatan karir. Program *career development* yang efektif membantu karyawan merasa lebih nyaman dalam pekerjaan mereka serta rasa saling keterhubungan yang lebih intens dimiliki oleh mereka dengan perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan mengurangi turnover karyawan (Thedja, 2022). Menurut Supriadi et al. (2022), tujuan dari *career development* untuk mengeksplorasi dan meningkatkan kemampuan individu dalam tim, guna memperkuat keterampilan yang telah dimiliki, serta mempersiapkan tenaga kerja untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar sepanjang karir mereka. *Career development* memerlukan penyesuaian antara kebutuhan individu dan organisasi, karena seringkali terjadi konflik di antara keduanya; kebutuhan yang dimiliki organisasi perlu diprioritaskan. Pengembangan dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok, yakni yang bersifat informal serta yang bersifat formal (Hasibuan, 2017).

Work Life Balance

Menurut Indra & Rialmi (2022) menjelaskan bahwa mengelola *work life balance* memberikan manfaat yang turut dirasakan oleh selain karyawan, tetapi juga oleh perusahaan dan masyarakat. Kehidupan kerja yang seimbang mendukung produktivitas, kepuasan kerja, serta Kondisi fisik dan psikologis para karyawan. Di sisi lain, upaya untuk mengatur *work life balance* dapat meningkatkan kinerja perusahaan serta reputasinya sebagai tempat kerja yang ideal. Menurut Hendra & Artha (2023), *work-life balance* dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kepribadian, sikap, dan keyakinan, serta faktor eksternal, seperti sifat pekerjaan, regulasi organisasi, dan dukungan keluarga. Individu yang fleksibel dan positif cenderung lebih berhasil menjaga keseimbangan ini. Faktor eksternal, seperti kebijakan perusahaan yang mendukung fleksibilitas dan dukungan kerabat, juga berperan besar dalam membantu mencapai keseimbangan tersebut.

Penelitian oleh (Sismawati & Lataruva, 2020) memberikan bukti empiris yang memperkuat teori ini. Mereka mengamati bahwa *work life balance* berperan secara signifikan dalam meningkatkan *job satisfaction*. Kesuksesan seorang karyawan tercermin dari bagaimana ia menjaga keseimbangan antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadinya biasanya mengalami kepuasan dengan pekerjaan yang mereka miliki. Program *work-life balance* dikatakan memberi karyawan kesempatan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan komitmen lain yang mereka miliki Misalnya, aspek-aspek seperti kehidupan keluarga, hobi, seni, traveling, pendidikan, dan hal lainnya, selain sekadar berfokus pada pekerjaan. Penelitian yang dilakukan (Provita & Nabhan, 2023) hubungan antara *work life balance* dan *affective commitment* menunjukkan tingkat signifikansi yang tinggi. Bahwa analisis yang telah dilakukan dapat menguraikan *work life balance* berkontribusi pada kesejahteraan karyawan dan meningkatkan karyawan menjalin kerjasama yang baik dengan perusahaan. Persepsi positif karyawan terhadap upaya organisasi dalam mendukung keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*) membentuk ikatan emosional yang kuat (*affective commitment*). Keseimbangan yang lebih baik antara

aspek pribadi dan profesional yang dirasakan, dapat mendorong tingkat *affective commitment* karyawan yang lebih tinggi (Foanto et al., 2020).

Perusahaan perlu memastikan *work life balance* karyawan, terutama pada tingkat manajerial, untuk mendorong mereka bekerja dengan cerdas, memaksimalkan efisiensi, dan tetap memiliki waktu serta energi untuk kegiatan di luar pekerjaan, sehingga keseimbangan ini memberikan ruang bagi individu untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan karier (*career development*) (Mukeshbhai & Ayre, 2022). Penelitian Mansour & Zayed (2023) mendukung teori ini dengan bukti nyata yang menunjukkan hubungan positif yang kuat antara *work life balance* dan *career development*, yang mengungkapkan bahwa WLB secara signifikan berkontribusi pada perkembangan arah karier, peningkatan keterampilan profesional, percepatan kenaikan pangkat, dan pengembangan pendapatan.

H₁: *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction

H₂: *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap Affective Commitment

H₃: *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap Career Development

Job Satisfaction

Menurut Robbins & Judge (2015), suatu sikap yang mencerminkan bagaimana seseorang merasa mengenai pekerjaannya disebut *job satisfaction*, selisih antara total pengakuan yang didapat oleh pekerja dan penghargaan yang mereka sepatutnya memperoleh. Kepuasan di tempat kerja muncul dari evaluasi antara hasil yang telah terwujud dan target yang diharapkan. Menurut Sutrisno (2017), faktor-faktor yang menjadi dasar *job satisfaction* meliputi, 1) Psikologis: mengacu pada keadaan mental pekerja, seperti ketertarikan pada pekerjaan, kenyamanan, sikap, dan perasaan saat bekerja. 2) Fisik: Meliputi lingkungan kerja dan kondisi karyawan, seperti tipe pekerjaan, jam kerja, peralatan, ventilasi, dan kesehatan kerja. 3) Finansial: Mencakup kesejahteraan, Penghasilan, perlindungan sosial, insentif, sarana, dan kesempatan untuk naik jabatan, 4) Sosial: Berhubungan dengan interaksi sosial antar staf, dengan atasan, dan pekerja lain. Ketika individu merasa puas dengan berbagai faktor yang terdapat dalam lingkungan organisasi, oleh karena itu, karyawan semakin terlibat secara emosional melalui hubungan dengan organisasi.

Hasil penelitian Jannah & Widyastuti (2023) mengindikasikan bahwa semakin tinggi *affective commitment* semakin besar pula pengalaman job satisfaction di kalangan guru-guru TK Aisyiyah di Kecamatan Candi. hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis telah diterima. Penerimaan hipotesis ini mengartikan bahwa semakin memuaskan pekerjaan seseorang, semakin kuat komitmen afektif yang mereka tunjukkan. *Affective commitment* meningkat seiring dengan rasa puas karyawan, dipengaruhi oleh penilaian terhadap kondisi, manfaat, hubungan baik, lingkungan kerja, dan peluang belajar, sehingga karyawan yang puas lebih cenderung berkomitmen dan terlibat sepenuhnya.

H₄: Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Affective Commitment

H₅: Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Career Development

Affective Commitment

Menurut Ria & Syarif (2017) *affective commitment* ialah keterlibatan perasaan secara mendalam dari karyawan, Untuk memahami dan menjadi bagian dari organisasi. Menurut Robbins & Judge (2015) seorang karyawan bisa menunjukkan *affective commitment* yang tinggi kepada organisasi, tetapi menunjukkan komitmen berkelanjutan yang rendah, atau justru memiliki komitmen berkelanjutan yang tinggi meskipun tidak terlalu terikat secara emosional dengan organisasi. Individu yang menunjukkan *affective commitment* yang tinggi cenderung terpacu untuk memberikan yang terbaik dan meningkatkan intensitas kerja, menghasilkan performa yang lebih memuaskan sehingga memberikan hasil yang lebih efektif dan efisien (Yukongdi & Pooja, 2020).

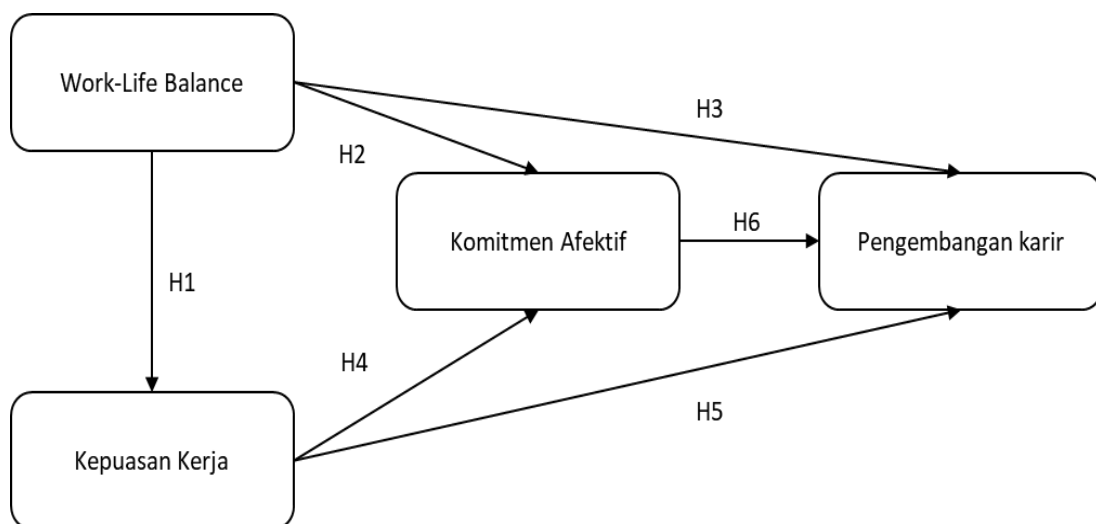
Individu yang memiliki afektif tinggi dan berkontribusi dalam organisasi berkaitan dengan keinginan untuk tetap tergabung sebagai anggota organisasi (Widyanti et al., 2020). Hal ini ditunjukkan dalam penelitian (Muleya et al., 2022) terdapat keterkaitan yang signifikan dan menguntungkan antara peluang *career development* dan *affective commitment*. Hal ini mengindikasikan bahwa seiring bertambahnya peluang *career development*, karyawan menjadi lebih berkomitmen secara afektif terhadap organisasi. Dari hasil tersebut, hipotesis tersebut didukung.

H₆: Affective Commitment berpengaruh signifikan terhadap Career Development

METODE PENELITIAN

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif korelasional guna mengevaluasi hubungan antar variabel. Menurut Sugiyono (2017) penggunaan metode kuantitatif dinilai tepat karena dapat mempelajari populasi yang luas dan menjawab permasalahan yang sudah jelas, serta difokuskan pada pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan pendekatan *filosofis positivisme* dengan rancangan asosiatif guna mempelajari keterkaitan antara *work-life balance* (X1), *job satisfaction* (X2), *career development* (Y), dan *affective commitment* (Z). Generasi Z yang berada di Jabodetabek menjadi target populasi dalam penelitian ini., sebanyak 160 responden diestimasikan diperlukan melalui penggunaan metode *probability sampling*.

Melalui kuesioner yang didistribusikan secara daring ini, variabel *career development* berisi empat pertanyaan, variabel *affective commitment* yang terdiri atas lima item pertanyaan, variabel *work-life balance* terdiri dari 3 item pertanyaan, serta *job satisfaction* tersusun atas 5 item pertanyaan. Instrumen pengukuran yang dimanfaatkan Kuesioner ini mencakup skala Likert. Skala ini disusun agar dapat menilai tingkat ketahanan responden mendukung pernyataan itu yang berpatokan pada pola, 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat setuju (Sugiyono, 2017). Teknik pengambilan menggunakan non probability sampel, sampel yang tidak memberikan kesempatan yang setara kepada setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel. Evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan, akan dilakukan terlebih dahulu terhadap data yang dikumpulkan sebelum melanjutkan ke pengujian hipotesis. *Partial Least Square* (PLS) digunakan sebagai metode guna mengolah data.



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Tabel 1. Profil Responden

	Kategori	Jumlah
Jenis Kelamin	Laki-laki	33
	Perempuan	127
Usia	<19 tahun	25
	20 – 23 tahun	129
	24 – 27 tahun	6
Pendidikan terakhir	SMA/SMK sederajat	85
	D3	3
	S1	71
	Dan lain-lain	1
Lama bekerja	1 – 3 tahun	124
	3 – 5 tahun	31
	>5tahun	5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil survei kuesioner menunjukkan bahwa terdapat 160 orang responden yang berpartisipasi. Tabel 1 menunjukkan responden dalam penelitian ini didominasi oleh kalangan Perempuan, berjumlah 127 orang (79,4%). Dalam hal kategori usia, sebagian besar responden berusia antara 20 dan 23 tahun, yang jumlahnya mencapai 129 orang (80,6%). Sebagian besar responden, berjumlah 85 orang (53,1%), memiliki pendidikan terakhir yang setara dengan SMA/SMK, kemudian lulusan S1 sebanyak 71 orang (44,4%). Mengacu pada lama bekerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja total 124 orang yang lama bekerja 1 sampai 3 tahun (77,5%).

Analisis profil responden menunjukkan responden perempuan mendominasi dalam penelitian ini yang berada dalam rentang usia muda (20-23 tahun) pendidikan terakhir yang dimiliki oleh sebagian besar adalah di jenjang SMA/SMK. Sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang tergolong baru, berkisar antara 1 hingga 3 tahun. Dengan berbagai latar belakang pendidikan yang berbeda, didominasi oleh individu yang merupakan lulusan SMA/SMK. Responden yang mendominasi penelitian ini umumnya berada di tahap awal karier, cenderung idealis namun rentan terhadap tekanan kerja tanpa dukungan organisasi. Keterbatasan pendidikan juga membatasi akses pengembangan karier, sehingga dapat menghambat pertumbuhan profesional dan menurunkan motivasi serta komitmen afektif. Mayoritas responden yang merupakan perempuan muda berusia 20–23 tahun dengan pendidikan terakhir SMA/SMK dan pengalaman kerja antara 1 hingga 3 tahun memberikan dampak yang cukup besar terhadap hasil penelitian ini. Karakteristik tersebut memengaruhi cara pandang mereka terhadap kondisi kerja, tingkat keterikatan emosional, serta kepuasan kerja, yang berkaitan erat dengan tahap awal memasuki dunia kerja dan keterbatasan pengalaman yang dimiliki. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyediakan dukungan yang memadai serta peluang pengembangan karier yang sesuai agar dapat meningkatkan motivasi dan komitmen kerja responden secara efektif.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Work-Life Balance	0,693	0,851	0,534
Job Satisfaction	0,793	0,858	0,548
Career Development	0,710	0,821	0,535
Affective Commitment	0,692	0,813	0,524

Tabel 3. Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Job Satisfaction	0,458	0,455
Affective Commitment	0,597	0,592
Career Development	0,747	0,742

Outer Model

Hasil analisis validitas pada Tabel 2 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk tiap variabel yang nilainya di atas 0,5, yang berarti konstruk diterapkan dalam penelitian ini dapat menjelaskan melebihi setengah perbedaan dari item-item yang diukur. Selain itu, uji reliabilitas yang dilakukan dengan menggunakan nilai dengan hasil di atas 0,6 untuk pengukuran Cronbach's alpha, serta hasil *composite reliability* berada di atas 0,7. Hasil pengujian tersebut menandakan bahwa setiap variabel dalam analisis ini telah melampaui batas ambang yang ditentukan. Ini menandakan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan sudah sesuai dan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi. Mengingat validitas dan reliabilitas semua variabel telah terpenuhi, langkah berikutnya adalah melakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

Inner Model

Nilai koefisien determinasi R^2 pada Tabel 3 mengindikasikan bahwa *work life balance* sebesar 45,8% dipengaruhi oleh *job satisfaction*, dan variabel lain yang tidak ada dalam model bisa memengaruhi. 54,2% sisanya. Artinya *work life balance* dipengaruhi oleh *affective commitment* sebesar 59,7% sedangkan yang faktor tidak diuraikan dalam penelitian ini berkontribusi sebesar 61,3%. *Work life balance* berperan dalam menentukan *career development* sebesar 74,7% sisanya 25,3% mempengaruhi oleh variabel lain.

Affective commitment dipengaruhi secara positif oleh tingkat *job satisfaction* dengan nilai 0.277 ditunjukkan pada Tabel 4. Ini menegaskan jika semakin puas karyawan terhadap pekerjaan, semakin tinggi pula *affective commitment* yang ditunjukkan. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *carrer development* adalah positif dengan nilai 0.161. Ini berarti bahwa *job satisfaction* sedikit berkontribusi pada *career development*. *Affective commitment* memiliki pengaruh kecil terhadap *career development* dengan nilai 0.169. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan positif, *affective commitment* bukanlah faktor utama dalam mendorong *career development*. Tingkat *job satisfaction* secara signifikan dipengaruhi oleh tercapainya *work life balance*, dengan hasil yang menunjukkan nilai 0.846. Pengaruh *work life balance* terhadap *affective commitment* adalah positif dengan nilai 0.204. Ini menunjukkan bahwa *work life balance* berkontribusi terhadap peningkatan *affective commitment*, meskipun pengaruhnya relatif sedang. Pengaruh *work life balance* terhadap *career development* memiliki nilai positif sebesar 0.196.

Tabel 4. Hasil Uji F Square

	Job Satisfaction	Affective Commitment	Career Development
Job Satisfaction		0,277	0,161
Affective Commitment			0,169
Career Development			
Work-Life Balance	0,846	0,204	0,196

Tabel 5. Hasil Uji Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,078	0,078
d_ULS	0,934	0,934
d_G	0,391	0,391
Chi-Square	326,404	326,404
NFI	0,734	0,734

Uji Goodness of Fit

Tabel 5 menunjukkan SRMR $0,078 < 0,10$, hal itu mencerminkan adanya kesesuaian yang baik antara matriks kovarians yang diestimasi dengan data observasi, model ini dapat diinterpretasikan sebagai cocok. Nilai NFI $0,734$ berada dalam interval 0 sampai 1, angka yang mendekati 1 dapat diartikan bahwa kesesuaian model yang lebih baik.

Uji Hipotesis**Pengaruh Work-Life Balance terhadap Job Satisfaction**

Hasil pengujian hipotesis pertama, *work-life balance* terbukti memberikan dampak yang signifikan terhadap *job satisfaction*, penemuan ini menunjukkan nilai original sampel sebesar $0,354$, yang mengindikasikan terdapat dampak positif. Nilai t-statistik sebesar $4,808$ atau $> 1,975$ dan nilai P-value $0,000 < 0,005$ menjadi indikator tingkat signifikan dalam penelitian ini. Hipotesis ini membenarkan jika *work life balance* personal berhubungan erat dengan *job satisfaction*. Generasi Z dikenal dengan preferensi terhadap fleksibilitas dan perhatian pada kesehatan mental, sehingga mereka lebih memilih pekerjaan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Berdasarkan penelitian sekitar 72% dari pekerja generasi ini lebih mengutamakan kepuasan dalam pekerjaan serta keseimbangan hidup dibandingkan dengan besaran gaji (Moneycontrol news, 2024). Dengan adanya dukungan untuk mencapai *work-life balance*, Tingkat kepuasan yang lebih tinggi sering ditemukan pada kalangan Gen Z, yang mendorong peningkatan produktivitas dan retensi para individu tersebut di dalam organisasi. Argumen ini memperkuat studi yang telah dirumuskan oleh (Sismawati & Lataruva, 2020) mengindikasikan jika *work life balance* berperan secara signifikan dan berdampak terhadap kepuasan di tempat kerja.

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Affective Commitment

Hipotesis kedua memperkirakan bahwa persepsi terhadap WLB akan memiliki hubungan positif dengan *affective commitment* dari T-statistik menunjukkan angka $4,340 > 1,975$, serta P-value yang dihasilkan $0,000 < 0,05$. Karyawan yang memiliki WLB yang baik cenderung lebih produktif dan berkinerja tinggi.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sampel (O)	T Statistik	P Value
Work-Life Balance – Job Satisfaction	0,454	4,808	0,000
Work-Life Balance – Affective Commitment	0,309	4,340	0,000
Work-Life Balance – Career Development	0,326	4,894	0,000
Job Satisfaction – Affective Commitment	0,677	8,840	0,000
Job Satisfaction – Career Development	0,389	4,591	0,000

Affective Commitment – Career Development	0,332	6,173	0,000
---	-------	-------	-------

Mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, yang meningkatkan motivasi dan komitmen mereka untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi (Afrinianto & Ambarwati, 2024). Hal ini menegaskan bahwa, seperti dalam penelitian Dhea dan Faqih, penerapan *work life balance* yang optimal di lingkungan kerja dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen afektif (*affective commitment*), yang berujung pada produktivitas dan *job satisfaction* yang lebih tinggi bagi karyawan (Provita & Nabhan, 2023).

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Career Development

Mengacu pada hasil dari hipotesis ketiga tentang *work life balance* terhadap *career development* menunjukkan nilai original sebesar 0,503 yang berarti memberikan dampak positif. T-statistik memiliki nilai 4,894, $> 1,975$, serta P-value $0,000 < 0,05$ menunjukkan tingkat signifikan dalam penelitian ini. Temuan memberikan bukti kuat yang mendukung hubungan positif antara *work life balance* dan berbagai aspek *career development*, termasuk perkembangan tujuan karier, peningkatan kompetensi profesional, dan kecepatan dalam mendapatkan promosi, serta pertumbuhan remunerasi (Mansour & Zayed, 2023). Dukungan organisasi melalui kebijakan work-life balance terbukti mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi sekaligus memperbaiki kesejahteraan mereka. Sebagaimana diungkapkan dalam penelitian oleh Garrido et al. (2023), ketersediaan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, bersama dengan dukungan dari organisasi, secara signifikan berperan dalam meningkatkan kesejahteraan serta kinerja karyawan Garrido et al. (2023).

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Affective Commitment

Menurut (Judge & Robbins, 2017) ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, hal ini dapat meningkatkan keterikatan dan rasa memiliki mereka terhadap organisasi, sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi lebih besar serta tetap bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Temuan hipotesis H4 (*job satisfaction* berdampak positif terhadap *affective commitment* tingkat signifikan dalam penelitian ini tercermin dari t-statistik 8,840, $> 1,975$, serta P-value $0,000 < 0,005$. Mempertahankan kepuasan kerja individu ialah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai dapat menunjukkan komitmen terhadap organisasi itu. Apabila individu tidak menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka, ini akan berimbas pada tingginya angka absensi dan pengunduran diri seseorang dari organisasi itu (Jannah & Widyastuti, 2023).

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Career Development

Nilai t-statistik *job satisfaction* terhadap *career development* sebesar $4,591 < 1,975$ dan P-value yang terukur adalah $0,000 < 0,005$, yang mengindikasikan pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. *Career development* mengharuskan karyawan untuk memiliki perspektif jangka panjang dan melihat lebih jauh dari sekadar kepuasan dan kinerja karyawan saat ini (Yunita et al., 2023) Karyawan yang menyadari adanya prospek pengembangan diri dalam organisasi umumnya merasa lebih puas dalam menjalankan tugasnya. Karyawan merasa bahagia dengan pekerjaan yang mereka jalani, mereka terlihat lebih berkomitmen guna merealisasikan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. dan mengembangkan keterampilan mereka.

Pengaruh Affective Commitment terhadap Career Development

Hasil analisis mengindikasikan bahwa *affective commitment* berkontribusi secara positif terhadap *career development*. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_a diterima. Pengaruh *affective commitment* terhadap *career development* terukur dengan menggunakan nilai t-statistik yang telah dihitung 6,173 atau $> 1,975$ dan P-value yang dihasilkan $0,000 < 0,005$. Ini menunjukkan bahwa seiring dengan meningkatnya peluang

pengembangan karier, karyawan menjadi lebih berkomitmen secara afektif terhadap organisasi (Muleya et al., 2022). Karyawan yang memiliki kedekatan emosional dengan tempat kerjanya umumnya memiliki dorongan yang lebih kuat untuk merancang dan memajukan jalur kariernya (Meyer & Allen, 1997). Komitmen afektif juga berperan dalam meningkatkan partisipasi aktif karyawan dalam proses pengembangan diri dan peningkatan kinerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas serta kepuasan kerja yang lebih tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diatas menyimpulkan bahwa *work life balance*, *job satisfaction*, *commitment affective* dan *career development* memiliki hubungan yang saling mempengaruhi. *Work life balance* memberikan dampak positif terhadap *job satisfaction*. Ini menggarisbawahi bahwa, Ketika seorang karyawan dapat menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupannya biasanya mereka akan merasa senang dengan pekerjaan tersebut. Perasaan senang itulah akan timbul rasa puas karyawan terhadap perusahaannya. Hasil lain memunjuka bahwa *work life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *affective commitment*. Jika seorang karyawan dapat mengatur antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya, mereka akan biasanya memperlihatkan komitmen yang lebih kuat pada organisasi. *Work life balance* juga berpengaruh terhadap *career development*. Perusahaan harus memastikan *work life balance* para pekerjanya, karena ini mendorong mereka bekerja dengan baik dan efektif. Seorang pekerja yang menyisihkan waktu dan tenaga yang sesuai untuk terlibat dalam kegiatan diluar pekerjaannya, memberi kesempatan mereka dalam mengembangkan karirnya. *Job satisfaction* juga memiliki kontribusi yang positif terhadap *affective commitment*. Saat para karyawan merasa puas dengan posisi yang mereka jalani, mereka cenderung memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi. Hal ini terjadi karena kepuasan kerja menciptakan rasa loyalitas dan keterikatan, yang penting untuk menjaga motivasi dan kinerja. Hasil lain menunjukan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *career development*. Hal ini dapat membuktikan bahwa, pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan memberikan mereka rasa puamereka cenderung lebih berkomitmen untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hasil *commitment affective* juga memiliki pengaruh terhadap *career development*. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dan kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal dan mencapai tujuan karir yang diinginkan. Sehingga, diperlukan pemahaman yang mendalam oleh perusahaan bahwa dengan memberikan kesempatan pengembangan karir yang sesuai, mereka tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan, tetapi juga mendorong kontribusi yang lebih besar dari Gen Z dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, investasi dalam *work life balance*, *job satisfaction*, *affective commitment* dan *career development* akan menghasilkan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrinianto, A. M., & Ambarwati, T. N. (2024). Effect of work life balance and job satisfaction on organizational commitment at pt jatim auto comp indonesia (JAI). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v4i01.32528>.
- Ahdad, B. S. (2022). Peran Motivasi intrinsik, kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen afektif (studi pada kantor pusat waroeng spesial sambal Yogyakarta). *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v2i1.609>.
- Alvarez, L. (2024). *Unlocking human potential in a machine-augmented world Workforce 2.0 Global Talent Trends 2024 2 Mercer Global Talent Trends 2024*. <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>.
- Anoersyirwan, M., Rudi, A., Djoko, G., & Amos, L. (Ed.1). (2024). *Strategi Penguatan Kinerja Generasi Z*

- Dalam Menghadapi Indonesia Emas 2045*. Tazaka Innovatix Labs.
- Arditya Afrizal Mahardika, Ingarianti, T., & Uun Zulfiana. (2022). Work-life balance pada karyawan generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.58959/cjss.v1i1.8>.
- Edwina, S. (2024). Hubungan antara Budaya Organisasi dan Mindfulness terhadap Work Life Balance pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(9), 750–769. <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i9.3302>.
- Febriyan, M. R., Karnain, B., Sugiharto, S., Dewi, R., GS, A. D. (2023). Pengaruh kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada pt.x. *Seminar Nasional Teknologi Dan Multidisiplin Ilmu (SEMNASTEKMU)*, 3(1), 219-238. <https://doi.org/10.51903/semnastekmu.v3i1.217>.
- Foanto, E. F., Tunarso, E. B., & Kartika, E. W. (2020). Peran work life balance terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel berbintang tiga di makassar, sulawesi selatan. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 6(1), 37–45. <https://doi.org/10.9744/jmp.6.1.37-45>.
- Fotaleno, F., & Batubara, D. S. (2024). Fenomena Kesulitan Generasi Z dalam Mendapatkan Pekerjaan Ditinjau Perspektif Teori Kesenjangan Generasi. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(8), 3199–3208. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i8.1513>.
- Garrido Medina, A. J., Ferrer Biedma, M. J., & Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 117-129.
- Giulioni, J. W. (2024, Agustus 16). *Unpacking 2024's Career Development Trends: What 13,000+ Voices Reveal*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/unpacking-2024s-career-development-trends-what-13000-winkle-giulioni-sxmcc/>.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hendra, D., & Artha, B. (2023). Work-Life Balance: Suatu Studi Literatur. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 11320–11330.
- Hutauruk, T. R., Pertiwi, H., & Romadloni, M. (2023). Pengaruh model pengembangan karir terhadap kinerja karywan pada pt. adidaya andalan asia cabang samarinda. *Jurnal Economina*, 2(1), 1136–1147. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i1.259>.
- Idrus, M. (2023). Pengembangan karir di era 4.0. *Jurnal SIPATOKKONG BPSDM SULSEL*, 4(1), 115–125.
- Indra, F. J., & Rialmi, Z. (2022). Pengaruh work-life balance, burnout, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada karyawan pt meka eduversity komunikasi). *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 5(2), 90–99. <https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.223>.
- Jannah, A., & Widyastuti, W. (2023). Relationship between job satisfaction and affective commitment in kindergarten teachers. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 21, 1–11. <https://doi.org/10.21070/ijins.v21i.797>.
- Jobstreet. (2022). *73% Karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka*. Jobstreet.Com. <https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka>.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). Perilaku organisasi: *organizational behavior edisi 16*. Salemba Empat.
- Mansour, E., & Zayed, A. (2023). The role of work-life balance in enhancing career development: an empirical study on private universities in egypt. In *MSA-Management Sciences Journal*, 3(1). <https://doi.org/10.21608/msamsj.2023.254078.1044>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace (theory, research and application)*. Sage Publication.

- Mukeshbhai, B. D., & Ayre, V. (2022). *A study on customer satisfaction towards e- banking. International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(5), 69–73.
- Muleya, D., Ngirande, H., & Terera, S. R. (2022). The influence of training and career development opportunities on affective commitment: A South African higher education perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1620>.
- Moneycontrol news. (2024, September 21). *72% Gen Z values job satisfaction, work-life balance over salary, study reveals*. <https://www.moneycontrol.com/news/trends/72-gen-z-values-job-satisfaction-work-life-balance-over-salary-study-reveals-12826774.html>.
- Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee Training & Development (7th edition)*. McGraw Hill.
- Prayoga, R. A., & Lajira, T. (2022). Strategi pengembangan kualitas sdm “generasi millennial & generasi z” dalam menghadapi persaingan global era 5.0. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 1(1), 37–40. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>.
- Provita, I. D., & Nabhan, F. (2023). The role of work motivation and affective commitment to leverage work life balance on productivity. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 240, 145–156. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-154-8_15.
- Rafi, Susilo, S., & Puspita, W. (2023). PENGARUH pengembangan karier dan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt . taiho. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi)*, 7(2), 535–551. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3043>.
- Ria, M. Y., & Syarif, D. (2017). *Komitmen organisasi : definisi, dipengaruhi dan mempengaruhi*. Nas Media Pustaka.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (edisi 16). Salemba Empat.
- Salmawati, & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, keterlibatan kerja karyawan, dan semangat kerja terhadap komitmen afektif: studi kasus pada cv harico kabupaten sleman. *Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(4), 990–1000. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i4.772>.
- Sari, H. N., Rahmania, N., & Anshori, M. I. (2023). Pengembangan karir dalam era ambiguitas. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 1(4), 25–46. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2184>.
- Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). Analisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karier terhadap turnover intention. *Diponegoro Journal of Management*, 9(3), 1–11.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan r & d* (cet. 25). Alfabeta.
- Supriadi, A., Kusumaningsih, A., & Priadi, A., et al. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Tahta Media Group.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1*. Kencana.
- Tenriawali, A. Y., Umanailo, M. C. B., & Ahriani, A. (2021). The effect of balanced life and career development on job satisfaction in bank maluku. *11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 6133–6142.
- Thedja, F. (2022). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Di DKI Jakarta* 5(4), 1354–1363.
- Wardhana, A., Hosen, C., & Laurensia, S. (2024). *Meningkatkan work engagement dan affective commitment melalui servant leadership: peran job satisfaction*. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 10(2), 287–294. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v10i2.10454>.
- Widyanti, R., Anhar, D., & Basuki. (2020). Pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi (studi pada karyawan pt. donindo kota banjarmasin). *Al-Ulum Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 6(2), 105–114. <http://dx.doi.org/10.31602/alsh.v6i2.3669>.
- Yudiani, E., Putri, P. A. A. N., Halik, A., Rukmana, A. Y., & Aini, Z. (2023). Career Development of the millennial generation. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 106–115. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i4.2564>.

- Yukongdi, V., & Pooja, S. (2020). The Influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: a study of nepalese bank employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 88–98. <http://buscompress.com/journal-home.html>.
- Yunita, T., Hadita, H., Wijayanti, M., & Ismayani, V. (2023). Work-life balance , job satisfaction , and career development of millennials : the mediating role of affective commitment. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 26(1), 89–101. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i1.2994>.

