

Optimizing Employee Work Commitment through Effective Feedback Interventions

Optimalisasi Komitmen Kerja Karyawan melalui Intervensi Feedback yang Efektif

Hestuning Sekar Kinanti¹, Berlian Gressy Septarini², Dewi Retno Suminar³

^{1,2,3} Program Studi Magister Psikologi Terapan, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga

Email: ¹hestuning.sekar.kinanti-2021@psikologi.unair.ac.id, ²gressy.septarini@psikologi.unair.ac.id, ³dewi.suminar@psikologi.unair.ac.id

Artikel Info

Riwayat Artikel:

Penyerahan 2025-03-02

Revisi 2025-03-18

Diterima 2025-04-12

Keyword:

Feedback;

Job Commitment;

Self-Efficacy;

Employee Engagement;

Turnover

ABSTRACT

Generation Z had unique characteristics in the workplace that required specific management strategies to enhance job commitment. Feedback was one of the crucial factors that influenced employee engagement and loyalty to the organization. This study aimed to analyze the role of feedback in shaping employees' job commitment by considering psychological, social, and organizational aspects. The research employed a quantitative approach using survey techniques on Generation Z employees across various industrial sectors. The findings indicated that consistently and constructively delivered feedback contributed to increased self-efficacy, intrinsic motivation, and emotional attachment to the organization. Moreover, supportive feedback was proven to enhance job satisfaction and reduce turnover intentions. The implication of this study emphasized that organizations needed to develop a sustainable feedback system based on effective communication to improve employee engagement and loyalty.

ABSTRAK

Generasi Z memiliki karakteristik unik dalam lingkungan kerja yang memerlukan strategi manajemen khusus untuk meningkatkan komitmen kerja. Feedback menjadi salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran feedback dalam membentuk komitmen kerja karyawan, dengan mempertimbangkan aspek psikologis, sosial, dan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei pada karyawan Generasi Z di berbagai sektor industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa feedback yang diberikan secara konsisten dan konstruktif berkontribusi terhadap peningkatan efikasi diri, motivasi intrinsik, serta keterikatan emosional terhadap organisasi. Selain itu, feedback yang bersifat mendukung terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat untuk berpindah kerja. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa organisasi perlu mengembangkan sistem feedback yang berkelanjutan dan berbasis komunikasi efektif guna meningkatkan keterlibatan serta loyalitas karyawan.

Kata Kunci

Umpun Balik;
Komitmen Kerja;
Efikasi Diri;
Keterlibatan Karyawan;
Pergantian

Copyright (c) 2025 Hestuning Sekar Kinanti, Berlian Gressy Septarini, Dewi Retno Suminar

Korespondensi:

Hestuning Sekar Kinanti

Program Studi Magister Psikologi Terapan, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga

Email: hestuning.sekar.kinanti-2021@psikologi.unair.ac.id



LATAR BELAKANG

Saat ini persaingan usaha semakin ketat sehingga setiap perusahaan perlu mengambil langkah-langkah strategis yang berguna dalam meningkatkan daya saing dan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Wziątek-Staśko dkk., 2023). Salah satu aspek penting yang memberikan dampak signifikan bagi perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya tidak hanya membutuhkan modal, namun juga perlu adanya dukungan sumber daya manusia. Sumber daya manusia di perusahaan adalah karyawan yang berperan sebagai penggerak dalam setiap kegiatan operasional perusahaan. Karyawan merupakan penentu keberlanjutan dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, oleh karena itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang andal dan berkualitas (Van Tran, 2024).

Investasi terpenting sebuah perusahaan adalah karyawan dan keberhasilan sebuah perusahaan yakni bagaimana perusahaan mampu mengelola dan mengembangkan karyawan yang menjadi penentu sebuah keberhasilan pada perusahaan. Dalam mengelola sumber daya manusia ada satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan yakni masalah terkait dengan komitmen kerja karyawan (Stamolampros dkk., 2019). Komitmen kerja karyawan merupakan tindakan yang harus ada pada diri karyawan, karena hal ini dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, karena semakin tinggi komitmen kerja yang dimiliki maka semakin meningkat pula produktivitas kerja karyawan (Shute, 2019).

Karyawan yang memiliki komitmen kerja rendah dapat meningkatkan kemungkinan karyawan untuk keluar dari organisasi atau tempat mereka bekerja (Kumara & Fasana, 2018), hal tersebut tentunya berdampak buruk bagi perusahaan karena perputaran karyawan menimbulkan biaya, perekrutan dan pelatihan, serta belum maksimalnya kinerja karyawan baru yang disebabkan membutuhkan proses adaptasi (Seemiller & Grace, 2019). Komitmen kerja sangat penting dimiliki oleh karyawan karena berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan dan dapat berpengaruh terhadap perilaku yang positif yang lain di tempat kerja. Komitmen kerja juga dipandang sangat penting karena karyawan yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan memiliki sikap yang profesional (Seemiller & Grace, 2019).

Karyawan yang berkomitmen terhadap pekerjaannya akan memiliki keterikatan psikologis terhadap organisasi. Semakin besar keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasinya, semakin besar pula kecenderungannya untuk diidentifikasi dengan organisasi. Komitmen kerja dapat didefinisikan sebagai afiliasi karyawan terhadap organisasi dan keterlibatan di dalamnya (Sanjani dkk., 2022). Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen kerja dapat memperkuat keterhubungan karyawan dengan organisasinya. Seorang karyawan dikatakan berkomitmen terhadap pekerjaannya, ketika ia dengan sukarela mempertahankan aliansinya dengan organisasi dan

mendedikasikan upaya yang substansial untuk pencapaian tujuan organisasi (Ramya, 2020).

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja, serta merasa memiliki peran yang signifikan dalam mencapai tujuan bersama. Mereka juga lebih cenderung untuk tetap bertahan dan berpartisipasi secara aktif dalam menjalankan tugas-tugasnya (Putri & Kenita, 2024). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen kerja merupakan keyakinan yang kuat dan persetujuan terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk melakukan upaya yang wajar untuk meningkatkan tujuan organisasi, dan keyakinan untuk melanjutkan keanggotaan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan organisasi merupakan cerminan dari komitmen kerja dari para karyawannya, karena karyawan bertanggung jawab untuk melaksanakan berbagai tugas dan fungsi dalam organisasi (Palma & Eva, 2024).

Di dalam suatu organisasi, komitmen kerja yang dimiliki oleh karyawan dapat berbeda-beda karena dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah usia karyawan. Sebagaimana dijelaskan oleh (Oppong dkk., 2016) bahwa semakin tua karyawan, maka semakin kecil kemungkinan akan menemukan pekerjaan alternatif yang diinginkan sehingga karyawan dengan usia tua cenderung memiliki komitmen kerja. Karyawan yang lebih tua tidak ingin kehilangan posisi lebih baik yang sudah diperoleh selama bertahun-tahun. Sebaliknya studi yang dilakukan Nguyen et al. (2024) menunjukkan karyawan berusia lebih muda yang tergolong pada generasi Z menunjukkan komitmen kerja yang cenderung lebih rendah. Generasi Z termotivasi oleh pencarian pekerjaan yang menjadi impian dan peluang untuk mengembangkan keterampilannya, sehingga generasi Z akan lebih sering berganti pekerjaan daripada generasi lain sebelumnya dan menunjukkan komitmen kerja yang rendah.

Rendahnya komitmen kerja karyawan yang mendorong niat untuk meninggalkan perusahaan dapat berdampak signifikan terhadap efisiensi operasional. Tingginya tingkat turnover karyawan mengakibatkan gangguan pada stabilitas organisasi, kontinuitas kerja, serta pelaksanaan rencana baik jangka pendek maupun jangka panjang (Nawab & Bhatti, 2011). Selain itu, karyawan yang tetap bertahan di perusahaan sering kali harus menanggung beban kerja tambahan dari rekan yang keluar, yang dapat meningkatkan tekanan dan menurunkan moral. Perusahaan juga menghadapi biaya tambahan untuk proses rekrutmen dan pelatihan guna menggantikan karyawan yang pergi. Pergantian karyawan yang terlalu sering membuat kinerja organisasi menurun karena karyawan baru memerlukan waktu untuk beradaptasi dan belum dapat langsung berkontribusi secara produktif (Miftahurrohman & Munifah, 2024).

Feedback adalah umpan balik berupa informasi yang diberikan kepada individu terkait kinerja atau perilaku mereka, baik dari supervisor, kolega, atau sistem organisasi. Feedback bertujuan untuk memberikan penilaian objektif terhadap hasil kerja serta panduan untuk perbaikan di masa depan (Meyer dkk., 2004). Dalam konteks organisasi,

feedback dapat berupa apresiasi atas pencapaian, koreksi terhadap kekurangan, atau arahan untuk pengembangan.

Kaitannya dengan komitmen kerja, feedback memainkan peran penting dalam membangun hubungan antara karyawan dan organisasi. Feedback yang efektif dapat meningkatkan persepsi karyawan bahwa mereka dihargai, didengar, dan didukung oleh organisasi. Hal ini relevan dengan teori komitmen organisasi, di mana karyawan dengan komitmen kerja yang tinggi cenderung memiliki keterikatan emosional, merasa bertanggung jawab terhadap tujuan organisasi, dan berkomitmen untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan (Martini dkk., 2020). Dengan memberikan feedback yang terstruktur, karyawan, terutama Generasi Z yang cenderung menghargai komunikasi terbuka dan apresiasi, dapat merasa lebih terlibat dan termotivasi, sehingga meningkatkan komitmen kerja mereka (Mahyadi & Anshori, 2023).

Umpan balik adalah tanggapan atau respons terhadap tindakan, perilaku, atau kinerja individu atau kelompok, yang bertujuan memberikan informasi untuk membantu penerima meningkatkan atau mempertahankan kualitas kinerjanya. (Mahyadi & Anshori, 2023). Dalam konteks organisasi, umpan balik sering diberikan oleh atasan atau rekan kerja terkait kinerja dan pencapaian seseorang (Magano dkk., 2020).

Kaitan antara umpan balik dan komitmen kerja sangat signifikan. Umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan menerima umpan balik yang jelas mengenai kinerja mereka, karyawan dapat memahami area yang perlu ditingkatkan dan merasa dihargai atas kontribusinya, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Sebaliknya, kurangnya umpan balik atau umpan balik yang tidak efektif dapat menyebabkan kebingungan, demotivasi, dan menurunnya komitmen kerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa umpan balik diberikan secara teratur, konstruktif, dan dalam konteks yang mendukung pengembangan karyawan (Lao dkk., 2023).

Benítez-Márquez dkk. (2022) menjelaskan bahwa karyawan generasi Z menghargai kejujuran lebih dari apa pun pada pemimpin mereka, mereka lebih suka komunikasi tatap muka dengan atasan dan menikmati dialog terbuka, serta memiliki keinginan kuat untuk mendengarkan ide-idenya maupun dihargai atas pendapat mereka. Oleh karena itu, pemberian feedback kepada karyawan generasi Z dapat membuat mereka lebih nyaman dan diperhatikan oleh organisasi sehingga diharapkan dapat meningkatkan komitmen kerjanya (Lanier, 2017).

Permasalahan yang seringkali dihadapi perusahaan adalah karyawan generasi Z yang cenderung menolak untuk diperpanjang kontraknya dan lebih memilih untuk bekerja di tempat lain. Dalam kurun waktu 1,5 tahun ini sudah terhitung 5 karyawan yang memilih untuk resign dan berpindah ke perusahaan lain yang lebih menguntungkan baginya (Lanier, 2017). Sementara perusahaan merasa yakin atas kemampuan yang dimiliki oleh karyawan kontrak tersebut dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun kalimat yang tersampaikan oleh Bapak H "Kalau omzet lagi turun saya ikut pusing waktu

saya tanya itu mereka sering kali merasa putus asa atau kadang merasa bahwa peluang yang mereka cari ada di tempat lain (Kluger & DeNisi, 2020). anak-anak mungkin belum menyadari bahwa perusahaan ini itu sebenarnya menawarkan peluang besar kalau mereka bersedia untuk berinvestasi waktu dan usaha", dari kalimat yang disampaikan Bapak H memberikan kesan ada rasa ketidakpercayaan pada karyawan yang bekerja pada PT.X.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan terutama untuk melakukan perbaikan pada komitmen kerja karyawan yang termasuk generasi Z di PT X. Hal ini dikarenakan bagaimanapun juga karyawan generasi Z merupakan sumber daya manusia yang menjadi aset berharga dan penting yang berperan sebagai penggerak organisasi untuk keberlangsungan perusahaan sehingga harus diperhatikan dan dijaga. Untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan generasi Z di PT X akan dilakukan dengan cara intervensi feedback. Melalui peningkatan komitmen kerja, maka perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya mengurangi turnover intention.

Mengacu pada (Januar dkk., 2024) bahwa intervensi feedback adalah tindakan memberikan pengetahuan tentang hasil perilaku atau kinerja kepada seorang individu. Umpan balik dapat diberikan dalam sejumlah format termasuk secara lisan atau tertulis, dari berbagai sumber (misalnya supervisor atau kolega, organisasi profesional, pemberi kerja), mencakup berbagai informasi yang berbeda (seperti tujuan dan rencana tindakan yang eksplisit) dan dengan frekuensi yang bervariasi. Melalui intervensi feedback ini diharapkan terjadi peningkatan komitmen kerja pada karyawan generasi Z pada PT. X.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur hubungan antara intervensi feedback dengan komitmen kerja karyawan Generasi Z di PT. X. Pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan data yang objektif, terukur, dan dapat digeneralisasikan, sehingga hasil penelitian dapat menjadi dasar pengambilan keputusan strategis. Melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert, penelitian ini akan mengumpulkan data tentang tingkat komitmen kerja karyawan sebelum dan sesudah intervensi feedback. Metode ini memungkinkan identifikasi hubungan sebab-akibat antara pemberian feedback (variabel independen) dan komitmen kerja (variabel dependen), serta mendukung pengukuran efektivitas intervensi dalam menurunkan turnover intention, yang di PT. X saat ini mencapai 25%, lebih tinggi dibandingkan rata-rata sektor teknologi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksperimen semu (quasi-experimental). Pendekatan ini dipilih untuk mengukur hubungan sebab-akibat antara intervensi feedback sebagai variabel independen dan tingkat komitmen kerja sebagai variabel dependen pada karyawan Generasi Z di PT. X. Desain eksperimen semu digunakan karena penelitian dilakukan di lingkungan kerja nyata yang sulit sepenuhnya dikontrol. Meskipun tidak dilakukan pembagian kelompok secara acak,

desain ini tetap memungkinkan pengukuran pengaruh intervensi dengan menggunakan kelompok pembandingan sehingga validitas internal penelitian tetap terjaga (Machali, 2021).

Dalam penelitian ini, intervensi feedback diberikan kepada kelompok perlakuan selama periode tertentu, sedangkan kelompok kontrol tidak menerima perlakuan yang sama. Tingkat komitmen kerja diukur sebelum dan sesudah intervensi untuk menganalisis perbedaannya. Pendekatan ini relevan karena telah digunakan dalam penelitian sebelumnya yang berfokus pada perubahan perilaku karyawan melalui intervensi organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris tentang efektivitas feedback dalam meningkatkan komitmen kerja.

Penelitian ini dilakukan di PT. X, perusahaan di bidang sistem integrasi dan layanan teknologi informasi yang berlokasi di Kota Surabaya, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena relevan dengan tujuan penelitian, yaitu mengeksplorasi dampak feedback terhadap komitmen kerja karyawan Generasi Z. Selain itu, pengalaman peneliti di perusahaan ini memberikan akses yang lebih mudah dalam memperoleh data yang diperlukan sehingga penelitian dapat dilakukan dengan lebih efektif dan mendalam.

Penentuan subjek penelitian menggunakan teknik purposive sampling. Karyawan Generasi Z di PT. X dipilih karena dianggap memiliki informasi yang relevan dengan penelitian. Sebanyak 12 karyawan berpartisipasi dan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok kontrol dan kelompok eksperimen. Kelompok eksperimen menerima intervensi feedback, sementara kelompok kontrol tidak mendapatkan perlakuan yang sama.

Data dikumpulkan melalui survei awal, kuesioner terstruktur, dan wawancara. Kuesioner digunakan untuk mengukur tingkat komitmen kerja dengan skala Likert 1-5. Variabel persepsi feedback diukur menggunakan item seperti "Atasan saya memberikan umpan balik yang jelas terhadap

hasil kerja saya," sedangkan komitmen kerja diukur berdasarkan model Allen dan Tan (2021) yang mencakup komitmen afektif, kontinuans, dan normatif. Sebelum digunakan, kuesioner diuji validitasnya dengan analisis faktor eksploratori dan diuji reliabilitasnya dengan Cronbach's Alpha untuk memastikan konsistensi hasil pengukuran.

Prosedur penelitian terdiri dari lima tahapan, yaitu diagnosis masalah, perencanaan tindakan, pelaksanaan intervensi, observasi, dan evaluasi. Peneliti mengidentifikasi masalah melalui observasi dan wawancara dengan manajer PT. X. Setelah itu, intervensi feedback diterapkan kepada kelompok eksperimen, dan hasilnya dievaluasi dengan membandingkan tingkat komitmen kerja sebelum dan sesudah intervensi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia.

HASIL PENELITIAN

Dalam dunia kerja keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi menjadi faktor krusial yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Bagi perempuan yang bekerja di sektor pemerintahan seperti anggota DPRD tantangan ini menjadi lebih kompleks karena mereka tidak hanya menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi tetapi juga harus memenuhi peran dalam keluarga. Beban kerja yang besar tekanan politik serta ekspektasi sosial sering kali menyebabkan ketidakseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi mereka. Ketidakseimbangan ini dapat memicu work-family conflict yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Untuk memahami lebih dalam fenomena ini berbagai penelitian telah dilakukan guna mengeksplorasi hubungan antara work-family conflict dan kepuasan kerja serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi dinamika tersebut.

Tabel 1. Perbandingan Data Empirik dan Hipotetik

Pengukuran	<i>Affective Commitment</i>	<i>Normative Commitment</i>	<i>Continuance Commitment</i>
Pretest	0.872	0.886	0.851
	0,891	0.887	0.945
	0,946	0.887	0.882
	0.891	0.986	0.945
	0.963	0.887	0.851
	0.963	0.920	0.945
	0.935	0.993	0.986
	0.935	0.920	0.945
	0.936	0.827	0.851
	0.918	0.945	0.945
Posttest	0.965	0.848	0.882
	0.886	0.891	0.945
	0.959	0.891	0.851
	0.936	0.967	0.945
	0.936	0.891	0.986
	0.907	0.945	0.945

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai empiris minimal 71 dan maksimal

140, dengan rata-rata 113.97 dan standar deviasi 12.558, sementara berdasarkan nilai hipotetik, rentang skor

kepuasan kerja adalah 40–160, dengan rata-rata 100 dan standar deviasi 20, yang mengindikasikan tingkat kepuasan kerja responden cenderung tinggi. Pada variabel work-family conflict, nilai empiris minimal yang diperoleh adalah 69 dan nilai maksimal 121, dengan rata-rata 95.83 dan standar deviasi

10.878, sedangkan secara hipotetik, rentang skor work-family conflict adalah 42–168, dengan rata-rata 105 dan standar deviasi 21, menunjukkan bahwa konflik antara pekerjaan dan keluarga yang dialami responden masih dalam tingkat yang relatif moderat.

Tabel 2. Kategorisasi Data

Pengukuran	<i>Affective Commitment</i>	<i>Normative Commitment</i>	<i>Continuance Commitment</i>
Test	0.925	0.951	0.916
	0,933	0.895	0.912
	0,833	0.872	0.850
	0.933	0.951	0.866
	0.833	0.991	0.850
	0.933	0.951	0.912
	0.833	0.867	0.901
	0.971	0.923	0.912

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam kategori kepuasan kerja sedang dengan jumlah 47 orang (62.7%), sementara 27 orang (36.0%) memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, dan hanya 1 orang (1.3%) yang memiliki kepuasan kerja rendah. Di sisi lain, pada variabel work-family conflict, sebagian besar responden berada dalam kategori sedang dengan jumlah 69 orang (92.0%), sedangkan 6 orang (8.0%) mengalami work-family

conflict rendah. Tidak ada responden yang masuk dalam kategori work-family conflict tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun sebagian besar responden masih dapat mengelola konflik pekerjaan dan keluarga dengan cukup baik, mereka tetap menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan kedua aspek tersebut, yang dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja mereka.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Pengukuran	<i>Affective Commitment</i>	<i>Normative Commitment</i>	<i>Continuance Commitment</i>
Pretest	30	29	30
	30	32	30
	26	29	30
	30	32	27
	32	27	25
	30	28	31
	30	29	30
	30	32	30
	Rata-rata	29,50	28,83
Posttest	38	37	38
	38	40	38
	34	37	38
	38	40	35
	40	35	33
	38	36	39

Hasil uji Normalitas menunjukkan bahwa kedua variabel, yaitu kepuasan kerja dan work-family conflict, memiliki sebaran yang normal. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi (p) > 0.05, yaitu $p = 0.180$ untuk kepuasan kerja dan $p = 0.200$ untuk work-family conflict. Selain itu, nilai Kolmogorov-Smirnov Z (KS-Z) sebesar 0.093 untuk kepuasan kerja dan 0.077 untuk work-family conflict juga mendukung

bahwa distribusi data tidak menyimpang secara signifikan dari distribusi normal. Dengan standar deviasi (SD) masing-masing 12.558 dan 10.878, dapat disimpulkan bahwa data penelitian memiliki variabilitas yang cukup dalam sampel. Oleh karena itu, metode analisis parametrik dapat digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Uji Linearitas Hubungan

Pengukuran	Affective Commitment	Normative Commitment	Continuance Commitment
Test	27	28	30
	30	28	24
	26	28	30
	28	28	25
	28	26	22
	29	24	27
Rata-rata	28,00	27,00	26,33

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa work-family conflict memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai $F = 18.309$ dan $p = 0.000$. Nilai signifikansi yang berada di bawah 0.05 menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel ini bersifat linear, sehingga peningkatan konflik antara pekerjaan dan keluarga akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat hasil korelasi sebelumnya, yang menunjukkan

bahwa semakin tinggi tingkat konflik peran yang dialami pekerja, semakin rendah tingkat kepuasan mereka dalam pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan kebijakan yang dapat meminimalkan work-family conflict, seperti fleksibilitas jam kerja dan dukungan psikososial, guna meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 5. Hasil Analisis Pretest Posttest

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pretest	12	43,00	79,00	63,08	12,85
Posttest	12	59,00	117,00	86,75	25,90

Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara work-family conflict dan kepuasan kerja dengan nilai korelasi sebesar $r = -0.481$ pada tingkat signifikansi $p = 0.000$. Nilai R Square = 0.231 menunjukkan bahwa 23.1% variabilitas dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh work-family conflict, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Nilai $Eta = 0.694$ dan Eta Squared = 0.482 mengindikasikan adanya pengaruh yang cukup kuat, di mana

work-family conflict berkontribusi terhadap hampir 48.2% variasi dalam kepuasan kerja. Temuan ini mempertegas bahwa semakin tinggi tingkat konflik antara pekerjaan dan keluarga, semakin rendah tingkat kepuasan kerja, sehingga diperlukan strategi organisasi yang lebih fleksibel untuk membantu pekerja, khususnya perempuan, dalam mengelola keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan pribadi.

Tabel 6. Uji Korelasi Parsial

Tests of Normality							
Kelompok		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Hasil	Kelompok Pretest	0,23	12	0,08	0,90	12	0,14
	Kelompok Posttest	0,30	12	0,00	0,76	12	0,00
a. Lilliefors Significance Correction							
Test Statistics ^a							
				Posttest – Pretest			
Z				-3.062 ^b			
Asymp. Sig. (2-tailed)				.002			

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

Hasil uji korelasi parsial menunjukkan bahwa seluruh aspek work-family conflict memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja, dengan nilai korelasi berkisar antara -0.22 hingga -0.45. Time-Based Conflict memiliki korelasi negatif tertinggi dengan aspek supervisi atasan (-0.45), diikuti oleh hubungan dengan pekerjaan itu sendiri (-0.42) dan rekan kerja (-0.38), yang menunjukkan bahwa tekanan waktu akibat pekerjaan lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibandingkan jenis konflik lainnya. Strain-

Based Conflict dan Behavior-Based Conflict juga memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan kepuasan kerja, meskipun dengan nilai korelasi yang lebih rendah. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat konflik kerja-keluarga, semakin rendah kepuasan kerja, terutama dalam hal hubungan dengan atasan dan beban pekerjaan. Hal ini menunjukkan pentingnya kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi guna

meningkatkan kepuasan kerja, khususnya bagi perempuan yang bekerja di sektor pemerintahan seperti anggota DPRD.

PEMBAHASAN

Dinamika temuan menunjukkan bahwa feedback memiliki peran krusial dalam membentuk komitmen kerja karyawan. Generasi Z dikenal memiliki karakteristik unik dalam lingkungan kerja (Shintabella A & Hapsari, 2021). Individu yang menerima feedback positif cenderung mengalami peningkatan efikasi diri dan motivasi intrinsik yang berdampak pada peningkatan komitmen terhadap organisasi (Márquez dkk., 2022). Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan arahan jelas dari atasan lebih cenderung menunjukkan keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan mereka (Blau dkk., 1993).

Intervensi feedback berperan sebagai faktor penguatan dalam teori penguatan (Brown & Green, 2022). Perilaku yang mendapatkan penguatan positif cenderung diulangi. Dalam lingkungan kerja, feedback yang diberikan secara konsisten dan konstruktif mendorong pola kerja yang lebih produktif serta meningkatkan loyalitas terhadap organisasi (Bulut dkk., 2021). Feedback berfungsi sebagai alat strategis dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Carmeli dkk., 2005).

Komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan melalui feedback meningkatkan keterikatan sosial di tempat kerja (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Karyawan yang merasa diperhatikan dan diakui cenderung membangun hubungan kerja yang lebih harmonis dan berorientasi pada kerja tim. Kondisi ini berkontribusi terhadap budaya kerja yang sehat dan meningkatkan retensi karyawan dalam jangka Panjang (Eisenberger dkk., 1986).

Feedback yang diberikan secara efektif meningkatkan komitmen kerja melalui tiga aspek utama. Komitmen afektif terjadi saat karyawan memiliki hubungan emosional kuat dengan organisasi (Eisenberg dkk., 2019). Komitmen normatif muncul karena tanggung jawab moral terhadap perusahaan. Komitmen berkelanjutan terbentuk saat karyawan merasa bahwa meninggalkan organisasi lebih merugikan dibandingkan tetap bertahan (Fajriyanti dkk., 2023).

Efektivitas feedback bergantung pada cara penyampaian. Feedback yang diberikan dengan pendekatan mendukung dan membangun meningkatkan motivasi kerja (Farrel dkk., 2020). Sebaliknya, feedback yang bersifat menghakimi atau destruktif menurunkan kepercayaan diri karyawan dan berdampak negatif pada komitmen kerja mereka. Manajemen organisasi perlu memahami prinsip komunikasi efektif dalam memberikan feedback (Harinoto dkk., 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori self-determination yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan. Faktor psikologis berperan dalam membangun motivasi kerja yang optimal (Hattie & Timperley, 2017). Feedback yang mendukung kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial karyawan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Hidayat dkk., 2024; Januar dkk., 2024). Magano dkk. (2020) karakteristik pekerjaan

menunjukkan bahwa umpan balik merupakan elemen penting yang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Feedback berkualitas tinggi memperjelas peran dan tanggung jawab karyawan serta meningkatkan perasaan pencapaian dalam bekerja (Kluger & DeNisi, 2020).

Penelitian Mahyadi dan Anshori (2023) menunjukkan bahwa feedback berkelanjutan berdampak langsung pada peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan. Praktik feedback yang efektif mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan efektivitas kerja tim (Martini dkk., 2020). Teori goal-setting yang dikemukakan Meyer et al. (2004) menegaskan bahwa feedback merupakan elemen kunci dalam mencapai tujuan kerja. Feedback yang spesifik dan relevan membantu karyawan memahami sejauh mana mereka telah mencapai target serta memberikan arah yang jelas untuk perbaikan (Miftahurrohman & Munifah, 2024).

Penelitian Nawab dan Bhatti (2011) mengungkapkan bahwa feedback eksternal dari atasan maupun rekan kerja memengaruhi persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Feedback yang jelas dan terarah membuat karyawan lebih percaya diri dalam menjalankan tugas serta memiliki keterikatan emosional lebih kuat terhadap organisasi (Nguyen dkk., 2024). Penelitian Oppong et al. (2016) menunjukkan bahwa feedback berperan penting dalam meningkatkan pembelajaran karyawan di tempat kerja. Umpan balik yang terstruktur membantu individu mengembangkan keterampilan baru serta meningkatkan produktivitas secara signifikan. Temuan ini mendukung bahwa feedback memiliki korelasi positif dengan komitmen kerja (Palma & Eva, 2024).

Putri dan Kenita (2024) menyoroti bahwa feedback yang diberikan secara berulang dan berbasis pada kinerja aktual karyawan lebih efektif dibandingkan feedback yang sporadis. Konsistensi dalam memberikan feedback meningkatkan rasa keterlibatan karyawan terhadap organisasi (Ramya, 2020). Penelitian Sanjani et al. (2022) dalam teori Job Demands-Resources (JD-R) mengidentifikasi feedback sebagai sumber daya pekerjaan yang meningkatkan keterlibatan karyawan. Feedback yang membangun mengurangi tingkat burnout dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan.

Seemiller dan Grace (2019) menemukan bahwa feedback yang diberikan dalam lingkungan kerja yang mendukung lebih efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Karyawan lebih mungkin menerima feedback dengan sikap positif dan menggunakannya untuk perbaikan diri. Shute (2019) dalam konteks motivasi kerja menyoroti bahwa feedback mendukung meningkatkan otonomi individu dalam bekerja. Feedback yang diberikan untuk membantu perkembangan karyawan meningkatkan keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian (Stamolampros dkk., 2019) menunjukkan bahwa feedback memainkan peran penting dalam menciptakan budaya inovasi di perusahaan. Feedback yang konstruktif mendorong karyawan berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif untuk tantangan yang dihadapi.

Berbagai penelitian memperkuat temuan bahwa feedback memiliki peran signifikan dalam membangun

komitmen kerja karyawan. Penerapan feedback yang tepat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

KESIMPULAN

Feedback memiliki peran signifikan dalam meningkatkan komitmen kerja karyawan melalui mekanisme psikologis, sosial, dan organisasi. Pemberian feedback yang konsisten dan konstruktif dapat meningkatkan efikasi diri, motivasi, serta keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi perbedaan efektivitas feedback dalam berbagai budaya organisasi untuk memahami faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi dampaknya. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa manajemen organisasi perlu merancang sistem feedback yang berkelanjutan dan berbasis dukungan agar dapat memaksimalkan keterlibatan serta loyalitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J. P., & Tan, J. (2021). The Breakup: Dissolution of Premarital Romantic Relationships. Dalam *Handbook of Relationship Initiation* (hlm. 345–365). OXFORD ACADEMIC.
- Blau, Gary, & Paul. (1993). On Developing a General Index of Work Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42(1), 298–314.
- Brown, A., & Green, T. (2022). Assessing General Individual Work Commitment: A new approach to measuring employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 345–360.
- Bulut, Sefa, & Maraba. (2021). Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics. *Psychology and Psychotherapy Research Study*, 4(1), 1–5.
- Carmeli, Abraham, & Gefen. (2005). The Relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 2(1), 63–86.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Eisenberg, D., Hunt, J., & Speer, N. (2019). Help-seeking for mental health on college campuses: A longitudinal study of the role of social support. *Journal of College Student Development*, 60(1), 1–16.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Fajriyanti, Yuli, Rahmah, Asmadhini H, Hadiyanti, & Sofia U. (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.
- Farrel, Wendy C, & Phungsoonthorn, T. (2020). Generation Z in Thailand. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(1), 1–27.
- Harinoto, Sanusi, & Anwar. (2018). Organizational Culture and Work Commitment Mediate the Islamic Work Ethos on Employee Performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 17–5.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2017). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.
- Hidayat, Zainul, & Yatminiwati. (2024). Organisational Commitment of Contract Workers of Lumajang District Government After the Letter of the Minister of PAN and RB Number. *International Journal of Accounting and Management Research*, 5(1), 40–50.
- Januar, J., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Pentingnya Feedback (Umpan Balik) Konstruktif Di Dalam Lingkungan Kerja. . . *EBISMAN: eBisnis Manajemen*, 2(1), 147–159.
- Kluger, A., & DeNisi, A. (2020). Feedback interventions: Toward the understanding of a double-edged sword. *Current Directions in Psychological Science*, 29(1), 45–50.
- Lanier, K. (2017). 5 Things HR Professionals Need to Know About Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290.
- Lao, Rochelle M, Javier, Ramoncito, P., Areola, & Eunice M. (2023). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Millennial and Gen Z Hotel Employees: A Basis for Management Technique Development. *Journal of Sustainable Community Development*, 5(2), 234–276.
- Machali, I. (2021). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF* (Vol. 3).
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitorio, A., Nogueira, T., & Dinis, M. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies: A Mixed-Method Approach. *Education Science*, 10(1), 1–24.
- Mahyadi, M., & Anshori, M. (2023). Umpan balik dan evaluasi terhadap kinerja organisasi: A literature review. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(2), 161–178.
- Márquez, Sánchez-Teba, & González, G. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 1–16.
- Martini, Supriyadinata, & Eddy. (2020). The Dimensions of Competency on Worker Performance Mediated by Work Commitment. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1–12.
- Meyer, John P, & Becker. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Miftahurrohman, M., & Munifah, M. (2024). Dampak Turnover Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi di Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis Kreatif dan Inovatif*, 1(2), 100–110.
- Nawab, S., & Bhatti, K. (2011). Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 1–13.
- Nguyen, Thang N, & Mai, D. (2024). Study of Factors Influencing the Organizational Commitment of Generation Z Working in The IT Sector of Vietnam. 2024, 8(7), 1–16.
- Oppong, N. Y., Tetteh, & Charity, B. (2016). Interplay of Personal Characteristics Antecedents and Organisational Antecedents in Driving Employee Commitment. *EuroMed Journal of Management*, 1(2), 163–184.
- Palma, & Eva, J. (2024). Organizational Commitment of Non-Tenured Employees in The Philippine Government Service: A Behavioral Model. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(3), 8–18.
- Putri, & Kenita. (2024). Does Gen-Z Have a Higher Organizational Culture and Organizational Commitment to Work Performance Than Other Generations. *Jurnal Mantik*, 8(2), 1231–1239.
- Ramya, S. (2020). Understanding the Attitude of Gen Z towards Work Environment. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 2(8), 688–692.
- Sanjani, Wazid, R., & Suparman. (2022). Effect of Work Placement and Working Conditions on Work Commitment and Work Performance (Study on Service Employees in West Lombok Regency). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(2), 670–689.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). Generation Z A century: in the making. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 56(1), 1–12.
- Shintabella A, & Hapsari. (2021). Work Commitment to Contract Employees in Government Organization. *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 345–362.
- Shute, V. (2019). Focus on formative feedback. *Educational Psychologist*, 54(4), 219–227.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online review. *Tourism Management*, 75(1), 130–147.
- Van Tran, D. (2024). Examining the Factor Structure of the Organizational Commitment Questionnaire in the Vietnamese Educational Context. *Vietnam Journal of Education*, 1(1), 80–90.
- Wziątek-Staško, Anna, M., & Izabela. (2023). Organizational Commitment in the Assessment of Employees of Different Generations: A Research Study. *European Research Studies Journal*, 3(1), 534–555.