

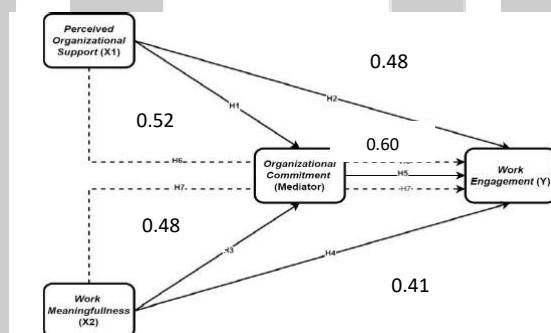
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Widodo et al. (2025)

Penelitian oleh Widodo et al. (2025) menelaah keterlibatan kerja (*Employee Engagement*) pada karyawan Generasi Z dengan mempertimbangkan peran *organizational commitment*, *perceived organizational support*, dan *work Meaningful*. Kajian ini menjelaskan bahwa makna kerja memiliki pengaruh besar terhadap tingkat keterlibatan psikologis tenaga kerja muda di Indonesia. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis *Partial Least Squares* (SmartPLS 3.2.8) terhadap 360 responden Generasi Z dari berbagai perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work Meaningful* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*, serta *organizational commitment* memperkuat hubungan tersebut.



Sumber: Kerangka Pemikiran Widodo et al. (2025)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian Widodo et al. (2025)

Persamaan:

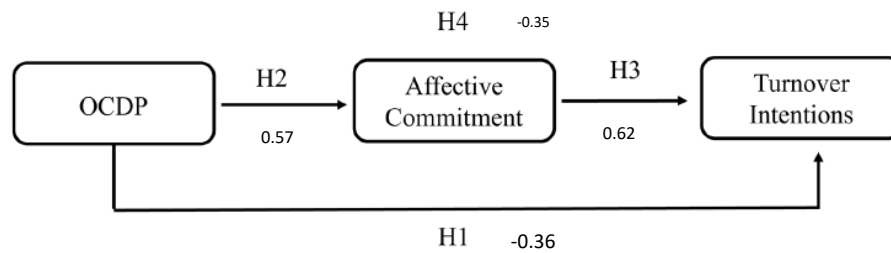
1. Fokus pada pengaruh *Meaningful of Work* terhadap *Employee Engagement*.
2. Populasi penelitian terdiri dari karyawan Generasi Z di Indonesia.
3. Kajian berlandaskan faktor psikologis sebagai determinan keterlibatan kerja.

Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu tidak meneliti *Affective Commitment*, *Quiet Quitting*, maupun *Task Performance*.
2. Model penelitian menggunakan analisis PLS sederhana, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan mediasi ganda.
3. Penelitian terdahulu hanya menguji hubungan langsung antara *Meaningful of Work* dan engagement, sementara penelitian ini menganalisis jalur pengaruh berantai antarvariabel.

2.1.2 Moreira et al. (2024)

Penelitian Moreira et al. (2024) mengkaji peran mediasi *Affective Commitment* dalam hubungan antara praktik pengembangan kompetensi organisasi (*competence development practices*) dan turnover intention. Penelitian ini menekankan pentingnya keterikatan emosional sebagai mekanisme yang menurunkan niat keluar dari organisasi. Penelitian menggunakan metode survei kuantitatif terhadap 2.123 karyawan di Portugal dengan analisis regresi linear berganda dan uji mediasi model Baron dan Kenny. Hasil menunjukkan bahwa *Affective Commitment* berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara *competence development* dan *turnover intention*.



Sumber: Kerangka Penelitian Moreira et al. (2024)

Gambar 2.2
Kerangka Penelitian Moreira et al. (2024)

Persamaan:

1. Menggunakan *Affective Commitment* sebagai variabel mediasi dalam model penelitian.
2. Berfokus pada variabel psikologis yang memengaruhi perilaku kerja karyawan.
3. Menjelaskan hubungan antara komitmen dan perilaku tenaga kerja.

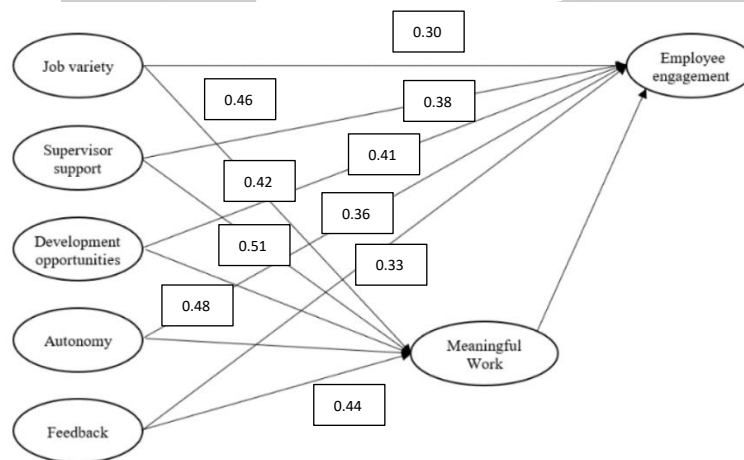
Perbedaan:

1. Konteks penelitian dilakukan di Portugal, sedangkan penelitian ini berfokus di Indonesia.
2. Variabel dependen berupa *turnover intention*, sedangkan penelitian ini menguji *Task Performance* dan *Quiet Quitting*.
3. Model penelitian ini mengintegrasikan lebih banyak variabel psikologis yang berhubungan secara berantai.

2.1.3 Albrecht et al. (2021)

Penelitian Albrecht et al. (2021) meneliti keterkaitan antara *meaningful work*, *job resources*, dan *Employee Engagement* dalam kerangka *Job Demands–Resources Model* (JD-R). Tujuan penelitian adalah menjelaskan bagaimana makna

kerja mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan karyawan. Penelitian dilakukan terhadap 1.415 responden di Australia menggunakan metode survei kuantitatif dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM-AMOS). Hasil menunjukkan bahwa meaningful work berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara job resources dan *Employee Engagement*.



Sumber: Kerangka Pemikiran Albrecht et al. (2021)

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Albrecht et al. (2021)

Persamaan:

1. Menggunakan variabel *Meaningful of Work* dan *Employee Engagement* sebagai variabel utama.
2. Mendasarkan analisis pada teori motivasi kerja dan keterlibatan karyawan.
3. Menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis model struktural.

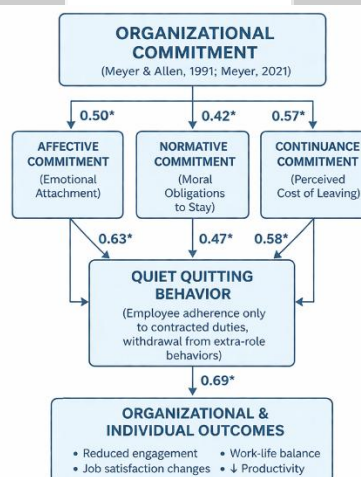
Perbedaan:

1. Penelitian dilakukan di Australia, sedangkan penelitian ini berfokus di Surabaya.

2. Variabel tambahan seperti *Affective Commitment* dan *Quiet Quitting* belum diintegrasikan.
3. Penelitian terdahulu menekankan pada job resources, sedangkan penelitian ini berfokus pada performa tugas karyawan.

2.1.4 Harris et al. (2024)

Penelitian Harris et al. (2024) membahas fenomena *Quiet Quitting* melalui pendekatan longitudinal untuk memahami hubungan antara *Affective Commitment*, kelelahan emosional, dan perilaku kerja pasif. Kajian ini menjelaskan dinamika perubahan komitmen dan keterikatan emosional terhadap munculnya *Quiet Quitting*. Metode penelitian bersifat kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap 42 karyawan di Inggris dan Australia selama 18 bulan. Hasil menunjukkan bahwa penurunan *Affective Commitment* diikuti oleh peningkatan *Quiet Quitting*, terutama pada karyawan dengan tingkat kelelahan emosional tinggi.



Sumber: Kerangka Penelitian Harris et al. (2024)

Gambar 2.4
Kerangka Penelitian Harris et al. (2024)

Persamaan:

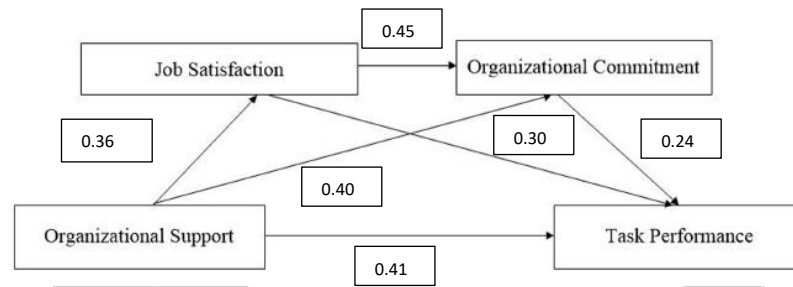
1. Meneliti hubungan antara *Affective Commitment* dan *Quiet Quitting*.
2. Berfokus pada faktor psikologis penyebab perilaku disengagement.
3. Memberikan dasar empiris tentang keterkaitan antara komitmen emosional dan perilaku kerja.

Perbedaan:

1. Pendekatan penelitian bersifat kualitatif, sedangkan penelitian ini kuantitatif.
2. Tidak mengikutsertakan variabel *Task Performance* sebagai hasil akhir.
3. Penelitian ini menambahkan *Meaningful of Work* dan *Employee Engagement* dalam model hubungan antarvariabel.

2.1.5 Chu et al. (2024)

Penelitian Chu et al. (2024) meneliti pengaruh *organizational support* terhadap *Task Performance* dengan mediasi *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Tujuan penelitian adalah menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan dukungan organisasi dengan kinerja. Penelitian dilakukan terhadap 720 auditor di Beijing menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis *Serial Mediation Model* (PROCESS Model 6). Hasil menunjukkan bahwa *organizational commitment* dan *job satisfaction* memediasi hubungan antara *organizational support* dan *Task Performance*.



Sumber: Kerangka Penelitian Chu et al. (2024)

Gambar 2.5
Kerangka Penelitian Chu et al. (2024)

Persamaan:

1. Menggunakan *Task Performance* sebagai variabel hasil kerja utama.
2. Menjelaskan peran variabel psikologis dalam memengaruhi kinerja.
3. Menggunakan pendekatan analisis mediasi.

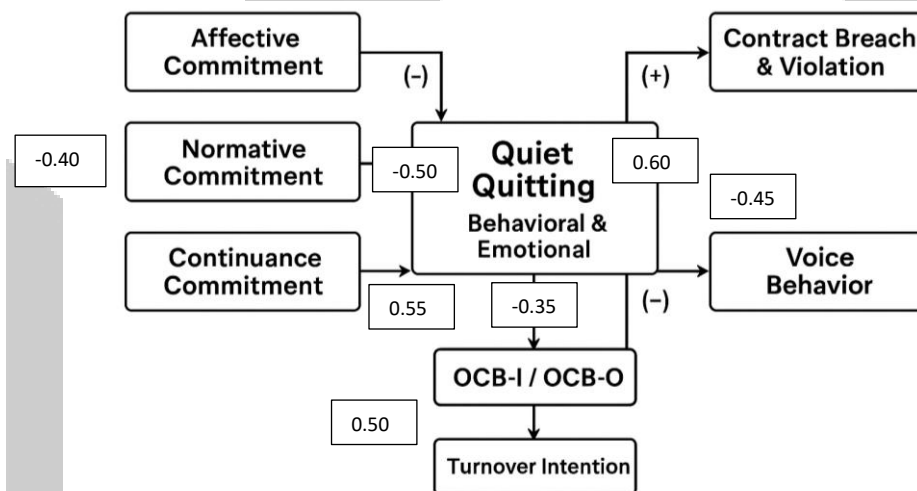
Perbedaan:

1. Fokus penelitian terdahulu pada *organizational support*, sedangkan penelitian ini menyoroti *Meaningful of Work*.
2. Penelitian dilakukan di Beijing, sementara penelitian ini dilakukan di Surabaya.
3. Model terdahulu tidak melibatkan variabel *Quiet Quitting* dalam jalur mediasi.

2.1.6 Patel et al. (2025)

Penelitian Patel et al. (2025) mengembangkan dan menguji skala multidimensi *Quiet Quitting* untuk memahami perilaku kerja pasif di era pasca-pandemi. Studi ini membedakan dua dimensi utama, yaitu *behavioral disengagement* dan *emotional disengagement*. Penelitian dilakukan melalui empat studi lintas negara

dengan lebih dari 5.000 responden menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil menunjukkan bahwa *Quiet Quitting* berkorelasi negatif dengan *Affective Commitment* dan *organizational citizenship behavior* (OCB), serta positif dengan turnover intention.



Sumber: Kerangka Penelitian Patel et al. (2022)

Gambar 2.6
Kerangka Penelitian Patel et al. (2022)

Persamaan:

1. Menggunakan variabel *Quiet Quitting* dan *Affective Commitment* dalam model penelitian.
2. Menyoroti konsekuensi psikologis dari perilaku kerja pasif.
3. Berfokus pada konteks dunia kerja pasca-pandemi.

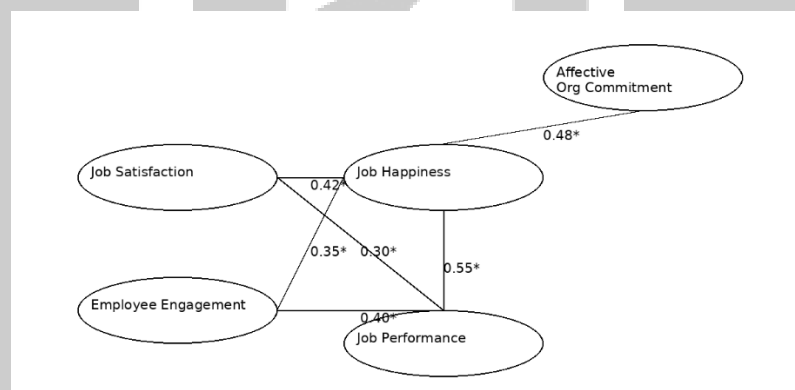
Perbedaan:

1. Penelitian berfokus pada pengembangan instrumen pengukuran, bukan pengujian model hubungan antarvariabel.
2. Sampel bersifat lintas negara, sedangkan penelitian ini berfokus pada konteks lokal Surabaya.

3. Penelitian ini menempatkan *Quiet Quitting* sebagai variabel mediasi, bukan konstruk utama.

2.1.7 Kustiawan et al. (2022)

Penelitian Kustiawan et al. (2022) menganalisis pengaruh *Affective Commitment*, *job satisfaction*, dan *Employee Engagement* terhadap *job happiness* dan *job performance* pada sektor manufaktur di Indonesia. Penelitian ini menekankan hubungan antara keterikatan emosional dan performa karyawan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 275 responden dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM–LISREL). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Affective Commitment* dan *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job performance* dan *job happiness*.



Sumber: Kerangka Penelitian Kustiawan et al. (2022)

Gambar 2.7
Kerangka Penelitian Kustiawan et al. (2022)

Persamaan:

1. Menggunakan variabel *Affective Commitment* dan *Employee Engagement* sebagai variabel utama.
2. Mengaitkan faktor psikologis dengan hasil kinerja.

3. Menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis model struktural.

Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu tidak meneliti *Meaningful of Work* dan *Quiet Quitting*.
2. Konteks penelitian berfokus pada sektor manufaktur, sedangkan penelitian ini berfokus pada tenaga kerja Generasi Z.
3. Model penelitian ini menguji jalur mediasi ganda untuk memahami mekanisme pengaruh psikologis secara menyeluruh.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Widodo et al. (2025)	<i>Employee Engagement</i> pada Generasi Z	<i>Meaningful of Work, Affective Commitment, Employee Engagement</i>	360 karyawan Gen Z di Indonesia	PLS-SEM (SmartPLS)	<i>Meaningful of Work</i> → <i>Employee Engagement</i> (positif signifikan)
2	Moreira et al. (2024)	<i>Affective Commitment</i> dan Turnover Intention	<i>Affective Commitment, Competence Development, Turnover Intention</i>	2.123 karyawan di Portugal	Regresi & Uji Mediasi	<i>Affective Commitment</i> → <i>Turnover Intention</i> (negatif signifikan)
3	Albrecht et al. (2021)	<i>Meaningful Work</i> dan <i>Employee Engagement</i>	<i>Meaningful of Work, Job Resources, Employee Engagement</i>	1.415 karyawan di Australia	SEM-AMOS	<i>Meaningful of Work</i> → <i>Employee Engagement</i> (positif signifikan)
4	Harris et al. (2024)	<i>Quiet Quitting</i> dan Komitmen	<i>Affective Commitment, Emotional Exhaustion, Quiet Quitting</i>	42 karyawan (UK & Australia)	Kualitatif (Longitudinal)	<i>Affective Commitment</i> → <i>Quiet Quitting</i> (negatif)
5	Chu et al. (2024)	<i>Task Performance</i> dan <i>Organizational Support</i>	<i>Organizational Support, Commitment, Job Satisfaction, Task Performance</i>	720 auditor di Beijing	SEM (PROCESS)	<i>Commitment</i> → <i>Task Performance</i> (positif signifikan)
6	Patel et al. (2025)	<i>Quiet Quitting Scale</i>	<i>Quiet Quitting, Affective Commitment, OCB, Turnover Intention</i>	5.000+ responden	SEM	<i>Quiet Quitting</i> → <i>Affective Commitment</i> (negatif signifikan)

No	Nama & Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
7	Kustiawan et al. (2022)	<i>Engagement dan Job Performance</i>	<i>Affective Commitment, Employee Engagement, Job Performance</i>	275 karyawan manufaktur	SEM-LISREL	<i>Engagement → Job Performance (positif signifikan)</i>

Sumber: Widodo et al. (2025), Moreira et al. (2024), Albrecht et al. (2021), Harris et al. (2024), Chu et al. (2024), Patel et al. (2025), Kustiawan et al. (2022)

2.2 Landasan Teori

2.2.2 Meaningful of Work

Albrecht et al. (2021) mengembangkan konsep *Meaningful of Work* dengan mengadopsi *Job Characteristics Model* (JCM) dari Hackman dan Oldham. *Job Characteristics Model* (JCM) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan tertentu dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Model ini menekankan bahwa pekerjaan yang dirancang dengan baik akan menciptakan pengalaman kerja yang bermakna.

Terdapat tiga karakteristik utama yang membentuk makna kerja, yaitu *skill variety* (variasi keterampilan), *task identity* (identitas tugas), dan *task significance* (signifikansi tugas). Ketiga aspek ini berperan dalam meningkatkan persepsi *meaningful of work*, yang pada akhirnya berdampak pada keterlibatan dan kinerja karyawan. Menurut Albrecht et al. (2021), *job resources* memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee engagement* dan kinerja karyawan, karena mampu menumbuhkan motivasi intrinsik serta mengurangi dampak negatif dari *job demands*. Model tersebut menjelaskan bahwa makna kerja terbentuk ketika pekerjaan memiliki nilai intrinsik, relevansi sosial, dan memberi kontribusi nyata terhadap orang lain. Pekerjaan yang dirancang dengan karakteristik tertentu mampu menumbuhkan perasaan berharga dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Menurut Albrecht et al. (2021), *Meaningful of Work* menjadi sumber daya kerja utama (*job resource*) yang meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan psikologis karyawan. Model ini menekankan tiga indikator utama yang diadopsi dari teori JCM, yaitu:

1. *Skill Variety*

Penggunaan berbagai keterampilan dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas.

2. *Task Identity*

Pemahaman terhadap keseluruhan proses kerja sehingga individu merasa memiliki tanggung jawab penuh terhadap hasil.

3. *Task Significance*

Keyakinan bahwa pekerjaan berdampak penting bagi orang lain dan organisasi.

Widodo et al. (2025) menegaskan bahwa pekerjaan yang dianggap bermakna mendorong keterlibatan psikologis dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi, terutama di kalangan Generasi Z. Fauzi et al. (2022) juga menemukan hubungan positif signifikan antara *meaningful work* dan *Employee Engagement* dengan korelasi r sebesar 0,842. Penelitian ini mengadopsi konsep *Meaningful of Work* sebagaimana dikemukakan Albrecht et al. (2021) dan Widodo et al. (2025) untuk menjelaskan bagaimana makna kerja berperan sebagai fondasi psikologis yang memperkuat komitmen afektif, keterlibatan kerja, serta kinerja karyawan.

2.2.3 Task Performance

Konsep *Task Performance* dijelaskan melalui *Task Performance Model* yang dikemukakan oleh Borman dan Motowidlo dan digunakan dalam penelitian modern oleh Chu et al. (2024) serta Siswanti et al. (2024). Model ini menyatakan bahwa

kinerja tugas mencerminkan sejauh mana individu melaksanakan tanggung jawab inti pekerjaan dengan efektif, efisien, dan sesuai standar organisasi.

Menurut Borman dan Motowidlo, *Task Performance* berfokus pada kontribusi perilaku yang langsung mendukung tujuan organisasi. Chu et al. (2024) menegaskan bahwa kinerja tugas dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan Siswanti et al. (2024) menemukan bahwa kesejahteraan kerja dan keterlibatan berperan penting dalam meningkatkan performa. Berdasarkan model tersebut, indikator *Task Performance* dijelaskan sebagai berikut:

1. *Quality of work*

Ketepatan dan keunggulan hasil kerja dibandingkan standar organisasi.

2. *Quantity of work*

Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target.

3. *Timeliness*

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. *Job knowledge and skill*

Penguasaan terhadap keterampilan dan prosedur kerja.

5. *Dependability*

Konsistensi dalam melaksanakan tanggung jawab dan menjaga kualitas kerja.

Penelitian ini mengadopsi konsep *Task Performance* sebagaimana digunakan oleh Chu et al. (2024) dan Siswanti et al. (2024) untuk menjelaskan hasil kinerja yang dipengaruhi oleh makna kerja, komitmen afektif, keterlibatan kerja, serta perilaku *Quiet Quitting* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.2.4 *Affective Commitment*

Moreira et al. (2024) mengembangkan konsep *Affective Commitment* dengan mengadopsi *Three-Component Model of Organizational Commitment* yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen. *Three-Component Model of Commitment* yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Affective commitment merupakan keterikatan emosional individu terhadap organisasi, yang ditandai dengan rasa memiliki, kebanggaan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dalam penelitian ini, fokus utama adalah *affective commitment* karena memiliki pengaruh paling kuat terhadap keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Model ini menegaskan bahwa *Affective Commitment* merupakan keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang muncul karena kesesuaian nilai, pengalaman kerja positif, dan rasa memiliki terhadap tempat kerja.

Dalam model tersebut, komitmen afektif tercermin dari keinginan tulus karyawan untuk bertahan dan berkontribusi pada organisasi. Penelitian modern menunjukkan bahwa *Affective Commitment* berperan penting dalam mendorong perilaku positif dan menekan *disengagement*. Indikator yang mencerminkan *Affective Commitment* berdasarkan Meyer dan Allen yang diadopsi oleh Moreira et al. (2024) dan Kustiawan et al. (2022) adalah:

1. Identifikasi terhadap organisasi

Sejauh mana individu merasa nilai pribadi sejalan dengan nilai organisasi.

2. Keterikatan emosional

Kedekatan afektif dan rasa bangga terhadap organisasi tempat bekerja.

3. Keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi

Motivasi internal untuk bertahan karena rasa memiliki, bukan paksaan eksternal.

Mazzei et al. (2023) menegaskan bahwa dukungan organisasi dan lingkungan kerja yang positif meningkatkan *Affective Commitment*, sedangkan stres teknologi dan isolasi sosial menurunkannya. Penelitian ini mengadopsi konsep *Affective Commitment* sebagaimana dikembangkan oleh Moreira et al. (2024) untuk menjelaskan keterikatan emosional sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan *Meaningful of Work* dengan *Employee Engagement* dan *Task Performance*.

2.2.5 Employee Engagement

Widodo et al. (2025) mengadopsi teori keterlibatan kerja yang dikemukakan oleh Kahn dan memperluasnya dengan menggunakan *Job Demands–Resources* (JD-R) Model. Job Demands–Resources (JD-R) Model merupakan kerangka teori yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua komponen utama, yaitu job demands dan job resources. Job demands merujuk pada tuntutan pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik maupun psikologis, seperti beban kerja dan tekanan waktu. Sementara itu, job resources adalah sumber daya yang membantu individu dalam mencapai tujuan kerja, seperti dukungan organisasi, otonomi, dan makna kerja.

Menurut Albrecht et al. (2021), job resources memiliki peran penting dalam meningkatkan employee engagement dan kinerja karyawan, karena mampu menumbuhkan motivasi intrinsik serta mengurangi dampak negatif dari job demands. Teori ini menjelaskan bahwa *Employee Engagement* adalah kondisi psikologis positif di mana individu menyalurkan energi, emosi, dan konsentrasi penuh dalam melaksanakan pekerjaannya. Keterlibatan ini muncul ketika individu merasa pekerjaannya bermakna (*meaningful*), aman secara psikologis (*safe*), dan memiliki kapasitas energi (*available*) untuk terlibat aktif.

Menurut Albrecht et al. (2021) dan Berraho & Rodríguez (2023), *Employee Engagement* dipengaruhi oleh ketersediaan *job resources* seperti dukungan organisasi, makna kerja, serta kesempatan pengembangan diri. Berdasarkan teori Kahn dan model JD-R, indikator keterlibatan kerja dijelaskan sebagai berikut:

1. *Vigor* (semangat kerja)

Energi dan ketahanan individu dalam menghadapi tekanan pekerjaan.

2. *Dedication* (dedikasi)

Antusiasme dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

3. *Absorption* (penyerapan kerja)

Tingkat fokus dan keterlibatan penuh hingga pekerjaan terasa menyenangkan.

Erika et al. (2023) menemukan bahwa *Employee Engagement* Generasi Z dipengaruhi oleh *work-life balance* dan gaya kepemimpinan yang mendukung. Penelitian ini mengadopsi model *Employee Engagement* dari Kahn yang diperkuat oleh JD-R Model, serta temuan Albrecht et al. (2021) dan Widodo et al. (2025),

untuk menjelaskan bagaimana keterlibatan psikologis memperkuat hubungan antara makna kerja, komitmen afektif, dan kinerja tugas.

2.2.6 *Quiet Quitting*

Patel et al. (2025) memperkenalkan konsep *Quiet Quitting* sebagai bentuk perilaku kerja pasif di mana karyawan tetap melaksanakan tugas formal tanpa menunjukkan keterlibatan emosional terhadap organisasi. Fenomena ini dijelaskan melalui *Conservation of Resources (COR) Theory* yang dikemukakan oleh Hobfoll. Teori tersebut menyatakan bahwa individu berusaha melindungi sumber daya psikologis seperti energi, waktu, dan keseimbangan emosional ketika menghadapi tuntutan kerja berlebih.

Menurut Patel et al. (2025), *Quiet Quitting* terjadi ketika individu merasa kehilangan sumber daya psikologis akibat stres atau ketidakadilan, sehingga mereka memilih menghemat energi dengan tidak memberikan usaha ekstra. Skala *A Multidimensional Quiet Quitting Scale* yang dikembangkan Patel et al. (2025) mengukur dua dimensi utama perilaku ini, yaitu:

1. *Behavioral disengagement*

Melakukan pekerjaan sebatas tanggung jawab formal tanpa inisiatif tambahan.

2. *Emotional disengagement*

Kehilangan semangat dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Harris et al. (2024) menunjukkan bahwa penurunan *Affective Commitment* dan kelelahan emosional meningkatkan risiko *Quiet Quitting*. Margaretha & Panggabean (2025) menambahkan bahwa persepsi ketidakadilan organisasi memicu karyawan untuk menarik diri secara psikologis sebagai bentuk

perlindungan terhadap keseimbangan mental. Penelitian ini mengadopsi konsep *Quiet Quitting* sebagaimana dikembangkan Patel et al. (2025) berdasarkan *COR Theory* untuk menjelaskan mekanisme *disengagement* dalam konteks tenaga kerja muda di Surabaya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *Meaningful of Work* terhadap *Task Performance*

Hubungan antara *Meaningful of Work* dan *Task Performance* dijelaskan melalui mekanisme motivasi intrinsik dalam *Job Characteristics Model*. Model ini menyatakan bahwa pekerjaan yang bermakna meningkatkan rasa tanggung jawab personal dan tujuan kerja yang jelas, sehingga individu terdorong untuk menampilkan hasil optimal. Dalam kerangka *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, makna kerja dipandang sebagai *job resource* yang menumbuhkan energi dan komitmen terhadap tugas. Albrecht et al. (2021) menunjukkan bahwa makna kerja meningkatkan motivasi dan ketepatan hasil kerja. Chu et al. (2024) serta Siswanti et al. (2024) menemukan bahwa persepsi makna kerja berkorelasi positif dengan tanggung jawab, ketepatan, dan kualitas kerja. Bagi Generasi Z di Surabaya, pekerjaan yang dirasakan bermakna memberikan alasan intrinsik untuk berkinerja tinggi. Mereka menilai keberhasilan bukan sekadar dari imbalan material, melainkan dari dampak positif yang dihasilkan.

Hipotesis 1 (H1): Meaningful of Work berpengaruh positif signifikan terhadap Task Performance pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.3.2 Pengaruh *Meaningful of Work* terhadap *Affective Commitment*

Makna kerja memperkuat keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi. *Three-Component Model* menjelaskan bahwa komitmen afektif tumbuh dari pengalaman positif yang menimbulkan rasa memiliki dan kebanggaan. Individu yang menganggap pekerjaannya bermakna akan melihat organisasi sebagai bagian dari identitas pribadinya. Dalam konteks teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*), ketika organisasi memberi kesempatan bagi karyawan untuk menjalankan pekerjaan bermakna, karyawan membalasnya dengan loyalitas dan dedikasi emosional. Moreira et al. (2024) menemukan bahwa pengalaman kerja bermakna memperkuat *Affective Commitment*. Widodo et al. (2025) menunjukkan bahwa makna kerja mendorong loyalitas dan rasa keterikatan Generasi Z terhadap perusahaan. Karyawan muda di Surabaya yang merasa pekerjaan mereka bermakna akan lebih berkomitmen secara emosional karena mereka melihat nilai diri tercermin dalam pekerjaan yang dilakukan.

Hipotesis 2 (H2): Meaningful of Work berpengaruh positif signifikan terhadap Affective Commitment pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.3.3 Pengaruh *Meaningful of Work* terhadap *Employee Engagement*

Secara konseptual, keterlibatan kerja muncul ketika individu menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaannya. *Theory of Work Engagement*, menjelaskan bahwa makna kerja memunculkan tiga kondisi psikologis utama: *Meaningful*, *safety*, dan *availability*. Individu yang merasakan ketiga kondisi ini akan menunjukkan energi dan dedikasi tinggi. Melalui JD-R Model, *Meaningful of Work*

dipandang sebagai sumber daya yang meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Albrecht et al. (2021) serta Widodo et al. (2025) menegaskan bahwa makna kerja meningkatkan semangat dan keterlibatan Generasi Z. Fauzi et al. (2022) menemukan korelasi kuat antara makna kerja dan *engagement*. Bagi Generasi Z di Surabaya, pekerjaan yang memberi nilai personal dan sosial menumbuhkan rasa antusias dan kebanggaan, sehingga keterlibatan kerja meningkat.

Hipotesis 3 (H3): Meaningful of Work berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.3.4 Pengaruh *Meaningful Of Work* terhadap *Quiet Quitting*

Rendahnya makna kerja sering memicu perilaku *Quiet Quitting*, yakni kondisi ketika individu tetap bekerja sesuai standar minimum tanpa keterlibatan emosional. Berdasarkan Conservation of Resources (COR) Theory (Hobfoll, 1989), individu berusaha melindungi sumber daya psikologisnya. Ketika pekerjaan dianggap tidak bermakna, mereka menghemat energi dengan menurunkan partisipasi emosional. Patel et al. (2025) membuktikan bahwa berkurangnya makna kerja meningkatkan kecenderungan *Quiet Quitting* karena individu merasa usaha mereka tidak memberikan imbal hasil setimpal. Margaretha & Panggabean (2025) menambahkan bahwa ketidakadilan dan tekanan organisasi mendorong perilaku pasif sebagai mekanisme pertahanan diri. Bagi Generasi Z di Surabaya, kehilangan makna kerja menimbulkan kelelahan psikologis dan mendorong perilaku minimalis di tempat kerja.

Hipotesis 4 (H4): Meaningful of Work berpengaruh negatif signifikan terhadap Quiet Quitting pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.3.5 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Task Performance*

Komitmen afektif menumbuhkan keinginan intrinsik untuk memberikan kontribusi maksimal. *Three-Component Model* menjelaskan bahwa keterikatan emosional meningkatkan tanggung jawab dan ketekunan dalam bekerja. Individu yang memiliki *Affective Commitment* tinggi tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga berusaha mencapai hasil terbaik. Kustiawan et al. (2022) membuktikan bahwa komitmen afektif meningkatkan job performance melalui loyalitas dan kepuasan kerja. Moreira et al. (2024) menemukan bahwa keterikatan emosional memperkuat hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja. Generasi Z di Surabaya yang merasa memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi akan menunjukkan dedikasi tinggi, menjaga kualitas kerja, serta lebih konsisten dalam mencapai target.

Hipotesis 5 (H5): Affective Commitment berpengaruh positif signifikan terhadap Task Performance pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.3.6 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Task Performance*

Keterlibatan kerja yang tinggi meningkatkan kinerja karena karyawan bekerja dengan energi, fokus, dan semangat. JD-R Model menempatkan *Employee Engagement* sebagai mediator utama antara sumber daya kerja dan hasil kerja. Individu yang berenergi dan berdedikasi akan menghasilkan kinerja yang lebih efektif. Siswanti et al. (2024) menunjukkan bahwa *Employee Engagement*

memediasi hubungan antara kesejahteraan kerja dan *Task Performance*. Gozali et al. (2024) menegaskan bahwa keterlibatan kerja memperkuat pengaruh *psychological capital* terhadap produktivitas Generasi Z. Karyawan muda yang terlibat penuh terhadap pekerjaannya akan menunjukkan kualitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja yang tinggi.

Hipotesis 6 (H6): Employee Engagement berpengaruh positif signifikan terhadap Task Performance pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.3.7 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Task Performance*

Perilaku *Quiet Quitting* menghambat performa kerja karena karyawan hanya memenuhi kewajiban minimum tanpa inisiatif tambahan. Berdasarkan *COR Theory*, penurunan keterlibatan merupakan strategi perlindungan sumber daya psikologis. Patel et al. (2025) menemukan bahwa perilaku ini menurunkan *organizational citizenship behavior* dan efektivitas kerja. Harris et al. (2024) menunjukkan bahwa rendahnya komitmen afektif memicu *Quiet Quitting* yang berdampak negatif terhadap performa. Generasi Z yang melakukan *Quiet Quitting* biasanya kehilangan motivasi intrinsik dan berorientasi hanya pada penyelesaian tugas formal, sehingga hasil kerja menurun.

Hipotesis 7 (H7): Quiet Quitting berpengaruh negatif signifikan terhadap Task Performance pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.3.8 Peran Mediasi *Affective Commitment* pada Hubungan antara *Meaningful of Work* dan *Task Performance*

Hubungan antara makna kerja dan kinerja sering kali diperkuat oleh komitmen emosional karyawan. Berdasarkan *Three-Component Model*, pekerjaan yang bermakna menumbuhkan keterikatan emosional yang mendorong kontribusi lebih besar. Moreira et al. (2024) menunjukkan bahwa *Affective Commitment* memediasi hubungan antara pengalaman kerja positif dan hasil organisasi. Kustiawan et al. (2022) menegaskan bahwa komitmen emosional memperkuat pengaruh makna kerja terhadap performa. Generasi Z di Surabaya yang merasakan makna kerja tinggi akan mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Hipotesis 8 (H8): Affective Commitment memediasi hubungan antara Meaningful of Work dan Task Performance pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.3.9 Peran Mediasi *Employee Engagement* pada Hubungan antara *Meaningful of Work* dan *Task Performance*

Employee Engagement berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *Meaningful of Work* terhadap *Task Performance*. Berdasarkan *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, makna kerja berfungsi sebagai job resource yang menumbuhkan energi, dedikasi, dan konsentrasi dalam bekerja. Albrecht et al. (2021) menegaskan bahwa pekerjaan yang dianggap bermakna meningkatkan keterlibatan emosional dan semangat kerja, sehingga mendorong kinerja yang lebih baik. Fauzi et al. (2022) juga menemukan korelasi

positif kuat antara meaningful work dan engagement, menunjukkan bahwa karyawan yang menemukan makna dalam pekerjaannya lebih fokus dan produktif.

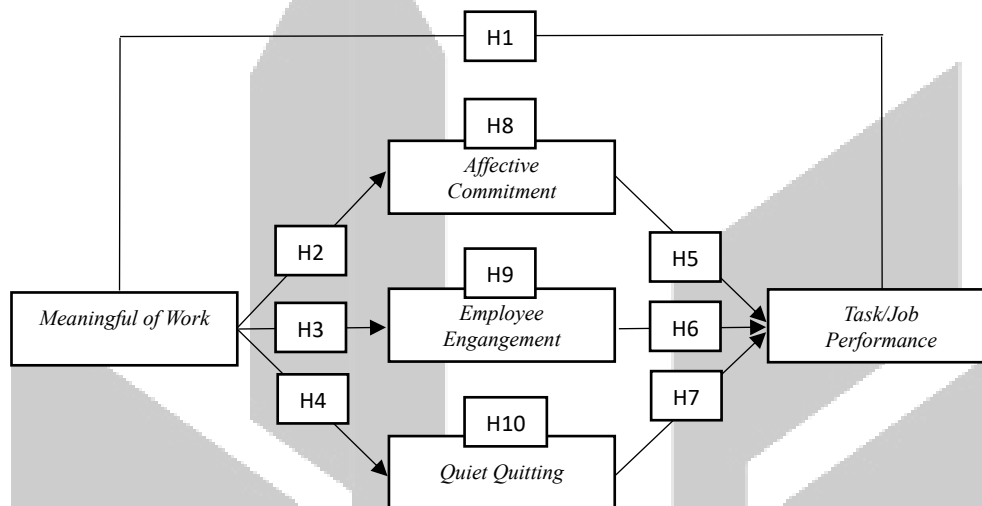
Hipotesis 9 (H9): Employee Engagement memediasi hubungan antara Meaningful of Work dan Task Performance pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.3.10 Peran Mediasi *Quiet Quitting* pada Hubungan antara *Meaningful of Work* dan *Task Performance*

Quiet Quitting merupakan bentuk pelepasan psikologis di mana karyawan tetap menjalankan tugas sesuai standar minimum tanpa keterlibatan emosional terhadap organisasi (Patel et al., 2025). Berdasarkan *Conservation of Resources (COR) Theory*, perilaku ini muncul sebagai respons terhadap hilangnya makna dan kelelahan emosional. Ketika *Meaningful of Work* rendah, individu cenderung menarik diri secara psikologis untuk melindungi energi dan keseimbangan mentalnya (Harris et al., 2024). Sebaliknya, pekerjaan yang bermakna menumbuhkan rasa tanggung jawab dan nilai pribadi, sehingga menekan kecenderungan *Quiet Quitting*.

H10: Employee Quiet Quitting memediasi hubungan antara Meaningful of Work dan Task Performance pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

2.4 Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah (2025)

Gambar 2.8
Kerangka Penelitian Abdullah Fakhri

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang dirancang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : *Meaningful of Work* berpengaruh positif signifikan terhadap *Task Performance* pada karyawan Generasi Z di Surabaya
- H2 : *Meaningful of Work* berpengaruh positif signifikan terhadap *Affective Commitment* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
- H3 : *Meaningful of Work* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

- H4 : *Meaningful of Work* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Quiet Quitting* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
- H5 : *Affective Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Task Performance* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
- H6 : *Employee Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *Task Performance* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
- H7 : *Quiet Quitting* berpengaruh Positif signifikan terhadap *Task Performance* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
- H8 : *Affective Commitment* memediasi hubungan antara *Meaningful of Work* dan *Task Performance* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
- H9 : *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Meaningful of Work* dan *Task Performance* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.
- H10 : *Quiet Quitting* memediasi hubungan antara *Meaningful of Work* dan *Task Performance* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.