Jurnal Kajian Ilmu Manajemen
Vol.6 No.3 September 2026, hal. 196-207
e-ISSN:2797-0167
https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim

Organizational Support, Work Environment, Commitment, Satisfaction, and Productivity of Insurance Agents in East Jawa

Dimas Sena Putra[1]*, Mochammad Isa Anshori[2],
[1-2]Program Studi Manajemen, Universitas Trunodjoyo Madura, Bangkalan, Indonesia
dimassenaputra@gmail.com[1], isa.anshori@trunojoyo.ac.id[2]

Diterima: 30/07/2026 Disetujui: 12/11/2026 Diterbitkan: 13/11/2026 DOI: 10.21107/jkim.v%vi%i.35661

Abstract

Purpose: *This study aims to examine the effects of organizational support and the work environment on organizational commitment, job satisfaction, and work productivity among insurance agents affiliated with the Indonesian Life Insurance Association (AAJI) in East Java.*

Design/methodology/approach: *This study employed a quantitative research approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 100 insurance agents selected using purposive sampling. The data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS software to examine the relationships among organizational support, work environment, organizational commitment, job satisfaction, and work productivity.*

Findings: *The results indicate that organizational support and the work environment have positive and significant effects on organizational commitment. Organizational commitment also has a positive and significant effect on job satisfaction and work productivity. Furthermore, job satisfaction has a positive and significant effect on work productivity.*

Research limitations/implications: *This study is limited to 100 insurance agents affiliated with AAJI in East Java. Future research may expand the geographical scope, increase the sample size, and examine additional factors that may influence work productivity.*

Practical implications: *Insurance companies should strengthen organizational support and create a conducive work environment to improve organizational commitment, job satisfaction, and work productivity.*

Social implications: *Improving the productivity and well-being of insurance agents may contribute to better service quality and strengthen public trust in the insurance sector.*

Originality/value: *This study provides empirical evidence on the interconnected effects of organizational support and the work environment on insurance agents' organizational commitment, job satisfaction, and work productivity in the East Java context.*

Keywords: *Job Satisfaction; Organizational Commitment; Organizational Support; Work Environment; Work Productivity*

PENDAHULUAN

Industri asuransi jiwa di Indonesia menunjukkan perkembangan positif. Berdasarkan laporan Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI, 2025), pendapatan premi pada tahun 2024 mencapai Rp185,39 triliun atau meningkat 4,3% dibandingkan tahun sebelumnya, sementara jumlah tertanggung mencapai 154,64 juta jiwa atau meningkat 80,1%. Pertumbuhan tersebut menunjukkan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap

perlindungan keuangan sekaligus memperkuat peran agen asuransi sebagai ujung tombak perusahaan dalam memasarkan produk, memperoleh dan mempertahankan nasabah, serta memberikan edukasi kepada masyarakat. Oleh karena itu, produktivitas agen menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam praktiknya, agen asuransi menghadapi tantangan berupa rendahnya literasi asuransi masyarakat, tingginya target penjualan, persaingan antaragen, serta tuntutan adaptasi terhadap transformasi digital (OJK, 2025; AAJI, 2025). Transformasi digital, termasuk pemanfaatan kecerdasan buatan, juga mengubah cara organisasi merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerjanya (Wildan et al., 2026). Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk memberikan dukungan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar agen mampu mempertahankan komitmen, kepuasan, dan produktivitas kerja. Eisenberger et al. (1986) menjelaskan bahwa dukungan organisasi merupakan persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan yang tinggi dapat meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen organisasional. Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan secara finansial, psikologis, dan sosial cenderung memiliki karyawan dengan semangat kerja dan loyalitas yang lebih tinggi (Ismail, Farid, et al., 2026). Sementara itu, lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas, sedangkan kondisi yang kurang mendukung berpotensi menurunkan semangat kerja (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang toksik, misalnya gosip negatif dan kepemimpinan narsistik, bahkan dapat memicu sinisme perilaku yang melemahkan komitmen dan kolaborasi (Ismail et al., 2025). Meyer dan Allen (1997) menjelaskan bahwa komitmen organisasional mencerminkan hubungan psikologis individu dengan organisasi yang memengaruhi keputusan untuk mempertahankan keanggotaan. Komitmen yang tinggi cenderung berkaitan dengan loyalitas, kepuasan, dan produktivitas kerja yang lebih baik.

Pengelolaan sumber daya manusia juga semakin kompleks karena organisasi terdiri atas tenaga kerja lintas generasi. Generasi X cenderung mengutamakan stabilitas dan loyalitas, Generasi Y berorientasi pada pengembangan diri dan fleksibilitas, sedangkan Generasi Z lebih adaptif terhadap teknologi serta mengutamakan fleksibilitas dan lingkungan kerja kolaboratif (Lyons & Kuron, 2014; Schroth, 2019). Meskipun demikian, seluruh generasi membutuhkan dukungan organisasi dan lingkungan kerja yang kondusif. Wziątek-Staśko dan Michalik (2024) menunjukkan bahwa karakteristik generasi dapat memengaruhi komitmen organisasional, sedangkan Wadjdi et al. (2026) menegaskan pentingnya kualitas lingkungan kerja, budaya organisasi, dan dukungan perusahaan dalam membentuk komitmen.

Generasi Z menjadi kelompok tenaga kerja yang semakin berkembang, termasuk dalam sektor jasa keuangan dan asuransi. Karakteristiknya sebagai digital native, adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap dukungan organisasi menjadikan kelompok ini penting untuk dikaji (Schroth,

2019; Deloitte, 2024). Namun, sebagian penelitian terdahulu masih mengkaji hubungan dukungan organisasi, lingkungan kerja, komitmen, kepuasan, dan produktivitas pada populasi pekerja secara umum tanpa memberikan perhatian khusus terhadap karakteristik Generasi Z dalam konteks industri asuransi. Padahal, komitmen organisasional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja (Rahman et al., 2024) dan produktivitas kerja (Prasetyo & Lestari, 2022).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh dukungan organisasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional, serta pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Penelitian ini juga menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pada agen asuransi Generasi Z yang tergabung dalam Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) di Jawa Timur. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi masukan bagi perusahaan asuransi dalam merancang strategi pengelolaan Generasi Z yang mampu meningkatkan komitmen, kepuasan, dan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional serta dampaknya terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan Generasi Z pada agen asuransi yang tergabung dalam Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) di Jawa Timur. Populasi penelitian terdiri atas 200 karyawan Generasi Z, dengan sampel sebanyak 100 responden yang ditentukan menggunakan teknik probability sampling melalui purposive sampling dan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang skor 1 sampai 5.

Variabel penelitian meliputi dukungan organisasi dan lingkungan kerja sebagai variabel eksogen, komitmen organisasional sebagai variabel intervening, serta kepuasan kerja dan produktivitas kerja sebagai variabel endogen. Dukungan organisasi diukur melalui penghargaan terhadap kontribusi, kepedulian terhadap kesejahteraan, dukungan dalam pekerjaan, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Lingkungan kerja diukur melalui kenyamanan tempat kerja, hubungan antar rekan kerja, fasilitas, dan keamanan lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2017; Nitisemito, 2015). Komitmen organisasional diukur melalui keterikatan emosional, loyalitas, kesediaan bertahan, dan kebanggaan terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1997), sedangkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja masing-masing diukur berdasarkan aspek kepuasan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja serta kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, dan pemanfaatan sumber daya (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2017; Sedarmayanti, 2017; Sinungan, 2014).

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Evaluasi model meliputi pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, Cronbach's alpha, dan composite reliability, serta pengujian inner model untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk melalui nilai R-square dan koefisien jalur. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan mempertimbangkan nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value.

HASIL

Outer Model

Validitas Konvergen

Tabel 1. Nilai Loading Factor

	Dukungan Organisasi	Lingkungan Kerja	Kepuasan kerja	Produktivitas kerja	Komitmen Organisasi
DO.1	0,807				
DO.2	0,790				
DO.3	0,842				
DO.4	0,810				
KK.1			0,853		
KK.2			0,843		
KK3			0,837		
KK4			0,845		
KO.1					0,854
KO.2					0,871
KO.3					0,842
KO.4					0,843
LK.1		0,811			
LK.2		0,859			
LK.3		0,847			
LK.4		0,863			
PK.1				0,805	
PK.2				0,862	
PK.3				0,833	
PK.4				0,793	
PK.5				0,797	

Sumber: Data primer diolah (2026)

Dari Tabel 1 diketahui bahwa semua indikator setiap variabel dinyatakan valid dan layak digunakan karena semua nilai yang diperoleh lebih dari 0,70.

Validitas Diskriminan

Tabel 2. Hasil Analisis Fornell-Larcker

	Dukungan Organisasi	Lingkungan Kerja	Kepuasan kerja	Produktivitas kerja	Komitmen Organisasi
Dukungan Organisasi	0,813				
Lingkungan Kerja	0,875	0,845			

	Dukungan Organisasi	Lingkungan Kerja	Kepuasan kerja	Produktivitas kerja	Komitmen Organisasi
Kepuasan kerja	0,865	0,877	0,845		
Produktivitas kerja	0,877	0,884	0,895	0,818	
Komitmen Organisasi	0,867	0,900	0,860	0,881	0,853

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis Fornell-Larcker, seluruh konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil Cross Loading juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan dan layak digunakan untuk analisis model struktural.

Composite Reliability

Tabel 4. Nilai Analisis Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Dukungan Organisasi	0,828	0,829	0,886	0,660
Lingkungan Kerja	0,867	0,870	0,909	0,714
Kepuasan kerja	0,866	0,868	0,909	0,713
Produktivitas kerja	0,876	0,878	0,910	0,670
Komitmen Organisasi	0,875	0,876	0,914	0,727

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis, seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu menghasilkan pengukuran yang reliabel.

Inner Model

Hasil Uji R-Square

Tabel 5. Hasil Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
Y1 = Kepuasan Kerja	0,739	0,737
Y2 = Produktivitas Kerja	0,849	0,846
Z = Komitmen Organisasi	0,836	0,833

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis, nilai R^2 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (0,836), Kepuasan Kerja (0,739), dan Produktivitas Kerja (0,849) berada pada kategori kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi pada masing-masing variabel endogen, sehingga memiliki daya prediksi yang kuat terhadap hubungan antarvariabel dalam penelitian.

Hasil Uji F-Square (Effect Size)

Tabel 6. Hasil Uji F-Square

	Dukungan Organisasi	Lingkungan Kerja	Kepuasan kerja	Produktivitas kerja	Komitmen Organisasi
Dukungan Organisasi					0,163
Lingkungan Kerja					0,524
Kepuasan kerja				0,476	
Produktivitas kerja					
Komitmen Organisasi			2,837	0,319	

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji F-Square, dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki effect size sedang (f^2 = 0,163), sedangkan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki effect size besar (f^2 = 0,524). Komitmen Organisasi memberikan pengaruh sangat besar terhadap Kepuasan Kerja (f^2 = 2,837) serta pengaruh besar terhadap Produktivitas Kerja (f^2 = 0,319). Selain itu, Kepuasan kerja juga memberikan pengaruh besar terhadap produktivitas kerja (f^2 = 0,476). Secara keseluruhan, hasil uji F-Square menunjukkan bahwa seluruh hubungan dalam model memiliki effect size sedang hingga sangat besar, dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel yang memberikan kontribusi paling dominan dalam model penelitian.

Koefisien Jalur Model Struktural

Tabel 7. Nilai Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Ket.
Dukungan Organisasi → Komitmen Organisasi	0,337	0,337	0,100	3,356	0,001	Diterima
Lingkungan Kerja → Komitmen Organisasi	0,605	0,606	0,098	6,156	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja → Produktivitas Kerja	0,525	0,527	0,077	6,787	0,000	Diterima
Komitmen Organisasi → Kepuasan Kerja	0,860	0,862	0,019	45,621	0,000	Diterima
Komitmen Organisasi → Produktivitas Kerja	0,430	0,428	0,077	5,602	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis, seluruh hubungan antarvariabel menunjukkan arah koefisien yang positif. Dukungan Organisasi memiliki koefisien sebesar 0,337 terhadap Komitmen Organisasional, sedangkan Lingkungan Kerja memiliki koefisien sebesar 0,605. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan dukungan organisasi dan kualitas lingkungan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan Generasi Z. Dengan koefisien yang lebih besar, Lingkungan Kerja menjadi faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan Komitmen Organisasional dibandingkan Dukungan Organisasi.

PEMBAHASAN

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan Generasi Z pada agen asuransi yang tergabung dalam AAJI di Jawa Timur, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,337, T-statistics sebesar 3,356, dan p-value sebesar 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan organisasi, semakin kuat pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Dukungan berupa penghargaan atas kontribusi, perhatian terhadap kesejahteraan, serta bantuan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan Organizational Support Theory dari Eisenberger et al. (1986) yang menjelaskan bahwa persepsi positif terhadap dukungan organisasi mendorong karyawan memberikan timbal balik berupa loyalitas, keterlibatan, dan komitmen yang lebih tinggi. Temuan ini juga mendukung penelitian Kurtessis et al. (2017) dan Caesens et al. (2016). Pelatihan yang berkualitas, sebagai salah satu bentuk dukungan organisasi, juga terbukti meningkatkan kreativitas dan kemampuan inovasi tenaga kerja di Jawa Timur (Wildan et al., 2025). Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat dukungan melalui penghargaan yang adil, pengembangan karier, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan Generasi Z.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan koefisien jalur sebesar 0,605, T-statistics sebesar 6,156, dan p-value sebesar 0,000. Nilai koefisien tersebut menjadi yang terbesar di antara faktor yang memengaruhi komitmen organisasional, sehingga lingkungan kerja menjadi faktor dominan dalam penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Bagi Generasi Z, lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik, tetapi juga komunikasi yang terbuka, hubungan sosial yang baik, budaya kolaboratif, dan kesempatan berkembang. Hasil ini sejalan dengan Sedarmayanti (2017) serta Faisal dan Dewi (2019) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan komitmen organisasional. Temuan ini juga konsisten dengan Ismail et al. (2025), yang menemukan pada dosen di Jawa Timur bahwa dinamika lingkungan kerja yang toksik meningkatkan sinisme perilaku dan kecenderungan menyembunyikan pengetahuan. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan kualitas lingkungan kerja, baik secara fisik maupun nonfisik, untuk mempertahankan dan memperkuat komitmen karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,860, T-statistics sebesar 45,621, dan p-value sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari

organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Komitmen organisasional menjadi faktor penting dalam membentuk evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya karena karyawan yang memiliki keterikatan kuat cenderung lebih menerima tujuan dan nilai organisasi sebagai bagian dari tujuan pribadi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Meyer dan Allen (1997) serta Lumley et al. (2011) yang menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Dalam konteks Generasi Z pada agen asuransi di Jawa Timur, organisasi perlu membangun rasa memiliki, loyalitas, dan keterlibatan karyawan agar kepuasan kerja dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,430, T-statistics sebesar 5,602, dan p-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasional diikuti oleh peningkatan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan dan rasa memiliki terhadap organisasi cenderung menunjukkan dedikasi serta kontribusi yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Meyer dan Allen (1997) serta Nurani et al. (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat komitmen karyawan melalui peningkatan keterlibatan, pengembangan sumber daya manusia, dan penciptaan budaya organisasi yang positif untuk mendukung produktivitas kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,525, T-statistics sebesar 6,787, dan p-value sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan cenderung memiliki motivasi dan semangat kerja yang lebih baik sehingga mampu memberikan kontribusi secara optimal. Bagi Generasi Z, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi, tetapi juga oleh fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan diri, lingkungan kerja yang nyaman, dan dukungan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Judge et al. (2001) dan Inuwa (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan produktivitas dan kinerja karyawan. Sebaliknya, ketidakadilan dalam pemberian imbalan dan kesempatan berkembang dapat menimbulkan ketidakpuasan yang menurunkan produktivitas (Ismail, Farid, et al., 2026). Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai aspek yang membentuk kepuasan kerja sebagai upaya meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN PENELITIAN MASA DEPAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan Generasi Z pada agen asuransi yang tergabung dalam AAJI di Jawa Timur. Selanjutnya, Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja, sementara Kepuasan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas kerja dapat didukung melalui penguatan dukungan organisasi dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, yang selanjutnya dapat memperkuat komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan faktor organisasi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja Generasi Z pada sektor jasa keuangan dan asuransi.

Secara praktis, perusahaan dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas karyawan melalui pemberian dukungan organisasi, penghargaan atas kontribusi, kesempatan pengembangan karier, pelatihan yang relevan, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung kolaborasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh paling kuat terhadap Komitmen Organisasional, sehingga peningkatan kualitas lingkungan kerja perlu menjadi salah satu perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan juga perlu memperhatikan kebutuhan karyawan Generasi Z, khususnya terkait fleksibilitas, pengembangan diri, dan pengakuan atas prestasi kerja. Hal ini sejalan dengan Wildan et al. (2026) yang menyebut atasan yang baik, pekerjaan yang bermakna, kesempatan berkembang, imbalan dan pengakuan yang adil, rasa memiliki, serta fleksibilitas dan kesejahteraan sebagai pendorong utama retensi. Program kesejahteraan dan kompensasi yang adil juga berperan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan retensi (Ismail, Khas, et al., 2026).

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada karyawan Generasi Z yang bekerja pada agen asuransi yang tergabung dalam AAJI di Jawa Timur sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada seluruh perusahaan asuransi maupun sektor industri lainnya. Kedua, penggunaan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data menyebabkan hasil penelitian bergantung pada persepsi subjektif responden dan berpotensi menghadapi bias persepsi maupun bias sosial. Ketiga, model penelitian hanya mencakup Dukungan Organisasi, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas Kerja sehingga belum mempertimbangkan faktor lain yang berpotensi memengaruhi produktivitas.

Penelitian masa depan dapat memperluas cakupan wilayah dan objek penelitian dengan melibatkan perusahaan asuransi atau sektor industri lainnya untuk meningkatkan generalisasi temuan. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan longitudinal atau metode campuran untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perubahan komitmen, kepuasan, dan produktivitas karyawan dari waktu ke waktu.

Selain itu, penelitian mendatang dapat mempertimbangkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, work-life balance, employee engagement, dan kompensasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja Generasi Z.

Ucapan Terima Kasih: Penulis mengucapkan terima kasih kepada agen asuransi yang tergabung dalam AAJI di Jawa Timur atas kesediaan dan dukungan yang diberikan dalam proses pengumpulan data penelitian ini.

Kontribusi Penulis: Konseptualisasi, metodologi, hasil, dan pembahasan DSP; review dan editing MIA. Semua penulis telah membaca dan menyetujui versi naskah yang akan diterbitkan.

Pernyataan Pendanaan: Penelitian ini tidak menerima hibah khusus dari lembaga pendanaan di sektor publik, komersial, atau nirlaba.

Konflik Kepentingan: Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

Pernyataan Penggunaan AI Generatif dan Teknologi Berbantuan AI: Para penulis menggunakan / telah menggunakan AI generatif (scispace) dalam penyusunan naskah ini.

Kepatuhan Etika: Semua prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini yang melibatkan partisipan manusia sesuai dengan standar etika komite penelitian institusional atau standar etika yang setara. Persetujuan terkait dari Komite Penelitian terlampir untuk memenuhi persyaratan etika.

DAFTAR PUSTAKA

Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia. (2025). *Laporan kinerja industri asuransi jiwa Indonesia tahun 2024*. Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia.

Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: A weekly study. *Journal of Managerial Psychology, 31*(7), 1214–1230. https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0002

Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Faisal, N., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan. *E-Jurnal Manajemen, 8*(6), 3730–3755. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i06.p16

Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal, 1*(1), 90–103.

Ismail, I., Farid, M., & Ashar, F. (2026). *Kajian kritis dan model strategis SDM di era globalisasi*. CV Angkasa Media Literasi.

Ismail, I., Khas, A., & Hidayat, N. (2026). *Kompetensi strategis manajemen sumber daya manusia global*. CV Angkasa Media Literasi.

Ismail, I., Syaiful, F. F., Adawiyah, W. R., & Pariyanti, E. (2025). The impact of negative workplace gossip and narcissistic leadership on behavioral cynicism and knowledge hiding: The moderating effect of workplace spirituality. *The Journal of Behavioral Science, 20*(3), 1–15.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review, 15*(1), 100–118.

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S139–S157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

Nitisemito, A. S. (2015). *Manajemen personalia: Manajemen sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia.

Nurani, D. W., Samdin, S., Nasrul, N., & Sukotjo, E. (2021). The effect of leadership style on organizational commitment and employee performance: An empirical study from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(12), 141–151. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no12.0141

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Statistik perasuransian Indonesia 2024*. Otoritas Jasa Keuangan.

Prasetyo, A., & Lestari, T. (2022). Organizational commitment and employee engagement. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 17(2), 200–215. https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/75911

Rahman, M. M., Ullah, M. S., Islam, M. R., Amin, M. R., Amin, M. B., & Erdey, L. (2024). The effects of compensation, organizational commitment, and job satisfaction on work productivity: Evidence from readymade garments industry in an emerging economy. *Journal of Infrastructure Policy and Development, 8*(13), Article 8494. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i13.8494

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review, 61*(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.

Sinungan, M. (2014). *Produktivitas: Apa dan bagaimana*. Bumi Aksara.

Wadjdi, A., Setiawan, E., & Sukwika, T. (2026). *Analysis of Differences in Organizational Commitment Among Civil Servants of Generation X, Generation Y, and Generation Z*. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management, 5*(8), 10755–10771. https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i8.1381

Wildan, M. A., Andriani, N., Kurniawan, M. Z., Samodra, Fatmariyah, F., Tamara, S. D., Pradini, A., & Yahya, Q. R. N. (2025). The role of human resource management in promoting creativity and innovation in Madura's halal tourism

industry during Industry 4.0. *Journal of Cultural Analysis and Social Change, 10*(2), 3042–3050. https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.2048

Wildan, M. A., Samsuki, Iqbal, S. M. A., Tan, Y. Y., Fatmariyah, F., & Agarwal, K. (2026). *Human resources management in the AI era: A practical guide for HR professionals and business leaders*. Noble Science Press.

Wziątek-Staśko, A., & Michalik, I. (2024). Organisational commitment and knowledge sharing at different stages of education. *e-mentor, 1*(103), 55–63. https://doi.org/10.15219/em103.1643