

**MEWUJUDKAN *WELLBEING* DAN *ENGAGEMENT* KARYAWAN
GENERASI Z MELALUI *SELF EFFICACY*, *NON PHYSICAL WORK
ENVIRONMENT*, DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE***

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Devina Michelle Reyhandita

NIM. 30402000101

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Skripsi

**MEWUJUDKAN *WELLBEING* DAN *ENGAGEMENT* KARYAWAN
GENERASI Z MELALUI *SELF EFFICACY*, *NON PHYSICAL WORK*
ENVIRONMENT DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE***

Disusun Oleh:

Devina Michelle Reyhandita

NIM. 30402000101

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang ujian skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 7 Agustus 2024

Mengetahui,

Dosen Pembimbing,



Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si

NIK. 210499047

HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

**MEWUJUDKAN *WELLBEING* DAN *ENGAGEMENT* KARYAWAN
GENERASI Z MELALUI *SELF EFFICACY*, *NON PHYSICAL WORK*
ENVIRONMENT, DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE***

Disusun Oleh:

Devina Michelle Reyhandita

NIM. 30402000101

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal, 22 Agustus 2024

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing

Dosen Penguji I

Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si
NIK. 210499047

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D
NIK. 210499044

Dosen Penguji II

Dr. Sri Hartono, S.E., M.Si
NIK. 210495037

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Tanggal, 22 Agustus 2024

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurchois, S.T., S.E., M.M.
NIK. 210416055

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Devina Michelle Reyhandita
NIM : 30402000101
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan, bahwa penelitian yang saya ajukan dengan judul “**MEWUJUDKAN WELLBEING DAN ENGAGEMENT KARYAWAN GENERASI Z MELALUI SELF EFFICACY, NON PHYSICAL WORK ENVIRONMENT, DAN LEADER MEMBER EXCHANGE**” merupakan hasil karya saya sendiri, tidak terdapat karya yang diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali untuk kepentingan dalam daftar pustaka. Apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 7 Agustus 2024

Yang menyatakan,



METERAI TEMPEL
3CAKX787818487

Devina Michelle Reyhandita

NIM. 30402000101

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Devina Michelle Reyhandita
NIM	: 30402000101
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“MEWUJUDKAN *WELLBEING* DAN *ENGAGEMENT* KARYAWAN GENERASI Z MELALUI *SELF EFFICACY*, *NON PHYSICAL WORK ENVIRONMENT*, DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE*”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 7 Agustus 2024

Yang Memberi Pernyataan,


Devina Michelle Reyhandita

NIM. 30402000101

ABSTRAK

Sumber daya manusia di suatu perusahaan merupakan aset berharga dalam operasional perusahaan. Berdasarkan usia, sumber daya manusia dibagi menjadi beberapa generasi dan satu diantaranya adalah Gen Z. Sebanyak 27,94% dari total penduduk Indonesia atau sekitar 74,93 juta orang lahir antara tahun 1996 hingga 2012. Fenomena saat ini, para Gen Z mulai memasuki dunia kerja dan dikenal sebagai generasi yang sangat memperhatikan *mental health* atau kesejahteraan. Selain itu, walaupun Gen Z dianggap mudah beradaptasi dengan lingkungan baru namun tidak dengan lingkungan kerja. Sehingga sulit mengalami keterikatan di tempat kerja. Hadirnya Gen Z ke dunia kerja, menjadi tantangan bagi perusahaan atau manajer untuk mampu merangkul dan memahami generasi tersebut demi tercipta kesejahteraan dan keterikatan pekerja Gen Z.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *self-efficacy*, *non-physical work environment*, dan *leader-member exchange* terhadap *wellbeing* dan *engagement* karyawan Gen Z pada perusahaan BUMN di Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan bantuan kuesioner online yang disebarakan kepada 96 responden yang dipilih melalui *accidental sampling*. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan alat analisis *software SmartPLS 4*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy*, *non-physical work environment*, dan *leader-member exchange* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee wellbeing*. *Employee wellbeing*, *self-efficacy*, dan *leader-member exchange* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *engagement* karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: *Employee Wellbeing, Employee Engagement, Self Efficacy, Non Physical Work Environment, Leader Member Exchange*

ABSTRACT

Human resources in a company are valuable assets in the company's operations. Based on age, human resources are divided into several generations and one of them is Gen Z. As many as 27.94% of the total population of Indonesia, or around 74.93 million people were born between 1996 and 2012. The current phenomenon, Gen Z is starting to enter the workforce and is known as a generation that pays great attention to mental health or well-being. In addition, although Gen Z is considered easy to adapt to new environments, this is not the case with the work environment. Hence, it is difficult to feel engaged in the workplace. The presence of Gen Z in the workplace is a challenge for companies or managers to embrace and understand this generation to create wellbeing and engagement for Gen Z workers.

This research aims to analyze the influence of self-efficacy, non-physical work environment, and leader-member exchange on the wellbeing and engagement of Gen Z employees in BUMN companies in Semarang City. This research uses a quantitative method with the help of an online questionnaire distributed to 96 respondents selected through accidental sampling. The data analysis technique in this research used Partial Least Square (PLS) with the SmartPLS 4 software analysis tool. The results of this research show that self-efficacy, non-physical work environment, and leader-member exchange have a significant positive influence on employee wellbeing. Employee wellbeing, self-efficacy, and leader-member exchange have a significant positive influence on Generation Z employees' engagement.

Keywords: *Employee Wellbeing, Employee Engagement, Self Efficacy, Non Physical Work Environment, Leader Member Exchange*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil 'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan taufiq, rahmat, dan hidayah-Nya sebagai perwujudan kasih dan sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan penelitian Skripsi yang berjudul “**Mewujudkan Wellbeing dan Engagement Karyawan Generasi Z Melalui Self Efficacy, Non Physical Work Environment, dan Leader Member Exchange**”. Penelitian Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana (S1) Manajemen (S.M) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam proses penyusunan penelitian ini, peneliti menyadari bahwa adanya keterbatasan waktu, biaya dan juga pengetahuan. Namun peneliti dapat melalui proses ini dengan adanya do'a dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, izinkan penulis untuk mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah menjadi bagian dari proses penyusunan penelitian Skripsi ini. Terima kasih penulis ucapkan kepada:

1. Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu, tenaga, dan ilmunya dalam membimbing serta memberikan saran-saran kepada penulis untuk dapat membuat dan menyelesaikan penelitian Skripsi dengan baik.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa SE., M.Si., Ph.D dan Dr. Sri Hartono SE., M.Si selaku dosen penguji penelitian saya, yang juga turut membantu dan memberi saran membangun untuk kelayakan penelitian saya.
3. Prof. Dr. Heru Sulisty, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
4. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

5. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu memberikan ilmu pengetahuan dan membimbing penulis selama perkuliahan.
6. Kedua orang tua penulis, mama papa yang senantiasa memberikan do'a terbaiknya dan dukungan berarti kepada penulis dalam proses mengenyam pendidikan dan menyelesaikan penelitian skripsi ini.
7. Role model penulis my beloved twins sister yang senantiasa membantu, membimbing, dan direpotkan oleh adik tercinta.
8. Not forgetting to myself, thank you for being strong so far. You can take a short break and then be ready for the next adventure.
9. Seluruh teman-teman EC Manajemen 2020 dan teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis menghargai segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan Skripsi ini. Penulis juga berharap semoga Skripsi ini dapat memberi manfaat bagi pembaca, teman-teman, dan civitas akademika Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Penulis,

Devina Michelle Reyhandita

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 <i>Employee Engagement</i>	8
2.1.2 <i>Self Efficacy</i>	9
2.1.3 <i>Non-Physical Work Environment</i>	10
2.1.4 <i>Leader Member Exchange</i>	11
2.1.5 <i>Employee Wellbeing</i>	12
2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	13
2.2.1 Hubungan <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Employee Wellbeing</i>	13
2.2.2 Hubungan <i>Non-Physical Work Environment</i> terhadap <i>Employee Wellbeing</i>	14
2.2.3 Hubungan <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Employee Wellbeing</i> 15	
2.2.4 Hubungan <i>Employee Wellbeing</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> ..	16
2.2.5 Hubungan <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	16

2.2.6	Hubungan <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	17
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	18
BAB III METODE PENELITIAN		19
3.1	Jenis Penelitian	19
3.2	Sumber Data	19
3.3	Metode Pengumpulan Data	19
3.4	Populasi dan Sampel	20
3.5	Definisi Operasional dan Indikator	21
3.6	Teknik Analisis Data	23
3.6.1	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	23
3.6.2	Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	24
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		26
4.1	Deskripsi Responden	26
4.1.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Gender dan Sektor Perusahaan	26
4.1.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	27
4.1.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	27
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian	28
4.2.1	Statistik Deskripsi Variabel <i>Self Efficacy</i>	28
4.2.2	Statistik Deskripsi Variabel <i>Non-Physical Work Environment</i>	29
4.2.3	Statistik Deskripsi Variabel <i>Leader Member Exchange</i>	30
4.2.4	Statistik Deskripsi Variabel <i>Employee Wellbeing</i>	31
4.2.5	Statistik Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i>	31
4.3	Analisis Outer Model (<i>Measurement Model</i>)	32
4.3.1	Uji <i>Convergent Validity</i>	33
4.3.2	Uji <i>Discriminant Validity</i>	34
4.3.3	Uji <i>Composite Reliability</i>	38
4.4	Analisis <i>Inner Model</i> (Struktural Model)	38
4.4.1	Uji Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>)	39
4.4.2	Uji Hipotesis	40
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian	42
4.5.1	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Employee Wellbeing</i>	42

4.5.2	Pengaruh <i>Non-Physical Work Environment</i> terhadap <i>Employee Wellbeing</i>	43
4.5.3	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Employee Wellbeing</i> 44	
4.5.4	Pengaruh <i>Employee Wellbeing</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> ...	45
4.5.5	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	46
4.5.6	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> 47	
BAB V KESIMPULAN		48
5.1	Kesimpulan.....	48
5.2	Implikasi Manajerial.....	49
5.3	Keterbatasan Penelitian	51
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	51
DAFTAR PUSTAKA.....		53
DAFTAR LAMPIRAN		61



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Survei Ekspektasi Tempat Kerja Gen Z.....	4
Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	18
Gambar 4. 1 Outer Model Algorithm.....	33
Gambar 4. 2 Analisis Inner Model.....	39



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	21
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin dan Bidang Kerja Responden.....	26
Tabel 4. 2 Usia Responden.....	27
Tabel 4. 3 Masa Kerja Responden	27
Tabel 4. 4 Hasil Rata-Rata <i>Self Efficacy</i>	28
Tabel 4. 5 Hasil Rata-Rata Lingkungan Kerja Non-Fisik.....	29
Tabel 4. 6 Hasil Rata-Rata <i>Leader Member Exchange</i>	30
Tabel 4. 7 Hasil Rata-Rata Kesejahteraan Karyawan.....	31
Tabel 4. 8 Hasil Rata-Rata Keterikatan Karyawan	31
Tabel 4. 9 <i>Outer Loading</i>	33
Tabel 4. 10 <i>Cross Loadings</i>	35
Tabel 4. 11 Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	36
Tabel 4.12 <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	37
Tabel 4. 13 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	37
Tabel 4. 14 Nilai Uji <i>Composite Reliability</i>	38
Tabel 4.15 <i>R Square</i>	39
Tabel 4. 16 <i>Path Coefficients</i>	40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	61
Lampiran 2 Tabulasi Data.....	66
Lampiran 3 Output Olah Data SmartPLS 4	73



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan tenaga kerja urgen dalam sebuah organisasi untuk membantu menciptakan kesuksesan organisasinya. Berdasarkan usia, sumber daya manusia dibagi menjadi beberapa generasi diantaranya adalah Gen Z. Generasi Z atau juga disebut sebagai *iGen* merupakan generasi yang lahir di antara tahun 1996 hingga 2012. Total dari penduduk Indonesia kurang lebih 75 juta jiwa, sekitar 28% tergolong dalam generasi Z. Menurut Singh dan Dangmei, generasi Z merupakan generasi yang menghargai keterbukaan, kemandirian, kemampuan beradaptasi, dan kebebasan individu (Fitri et al., 2023).

Perusahaan yang mampu memberikan dukungan yang berarti kepada pekerjanya mampu menciptakan tenaga kerja yang lebih unggul, loyal, dan berpotensi meningkatkan kinerja perusahaan. Beberapa faktor yang perlu menjadi fokus perusahaan maupun manajer untuk mencapai keberhasilan organisasi adalah memperhatikan kesejahteraan dan keterikatan karyawan di tempat kerja. Mayoritas waktu produktif seorang karyawan dihabiskan di tempat kerja, sehingga aspek-aspek di lingkungan tempat kerja adalah faktor penting terciptanya kesejahteraan dan keterikatan karyawan (Umillah & Etikariena, 2019).

Kesejahteraan pada karyawan adalah suatu kondisi personal bagaimana karyawan berperilaku di tempat kerja dan kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang terlibat dalam pekerjaan (Rizky & Sadida, 2019). Kesejahteraan karyawan mencakup seluruh aspek kehidupan kerja individu yang mencakup tentang kebahagiaan, keseimbangan antara emosi positif dan negatif, dan penilaian secara keseluruhan tentang kehidupan kerja. Dengan terciptanya kesejahteraan karyawan generasi Z di tempat kerja, akan membantu terwujudnya keterlibatan karyawan yang memberi pengaruh positif untuk perusahaan. Sebab apabila karyawan merasakan keterlibatan yang tinggi di tempat kerja akan menciptakan karyawan yang lebih aktif, loyal, dan bersemangat untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Perusahaan saat ini mulai kedatangan generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja. Hasil survei tahun 2022 tentang Angkatan Kerja Nasional menyatakan bahwa keseluruhan generasi Z meliputi sekitar 69% dari angkatan kerja di Indonesia. Generasi Z diperkirakan akan mengisi sebagian besar pekerja pada kelompok usia produktif pada tahun 2045 (Putri, 2024). Hadirnya generasi Z ke dunia kerja, menjadi tantangan lebih bagi manajer dan perusahaan untuk dapat merangkul dan memahami generasi tersebut agar dapat memenuhi kesejahteraan dan keterikatan pekerja Gen Z di tempat kerja. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Gen Z cenderung lebih memungkinkan mengalami stres kerja dan merasa tidak mendapatkan dukungan kesehatan mental di tempat kerja seperti tidak adanya fleksibilitas dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Budiman & Pattyranie Tan, 2022).

Berdasarkan survei Deloitte terhadap seribu karyawan tetap Gen Z di US, didapati 77% karyawan Gen Z dan lebih dari setengahnya pernah mengalami *burnout* lebih dari sekali. Hampir di seluruh dunia, 85% karyawan Gen Z berpendapat bahwa *burnout* dapat menghalangi mereka menjalankan tugas di kantor dan dalam kehidupan pribadi. Survei yang dilakukan oleh Dunlop, A. & Pankowski (2023), menemukan bahwa 28% pekerja Gen Z mengalami kesulitan dengan kesehatan mental karena atasan mereka. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan Gen Z rentan terkena *burnout* karena *overwork* dan *underpaid*, itu sebabnya mereka cenderung sering berpindah tempat. Survei yang dilakukan oleh Delloite (2022), membuktikan bahwa Gen Z memiliki kecenderungan bertahan di tempat kerja paling lama 2 tahun pada satu perusahaan. Meskipun hampir separuh Gen Z mengatakan bahwa pekerjaan merupakan aspek penting bagi identitas diri, namun mereka tidak bersedia mengorbankan kesejahteraan yang kurang di tempat kerja (Parmelee, 2021).

Dalam survei Gallup tahun 2022, karyawan Gen Z menjadi generasi yang tidak terlibat dengan pekerjaannya sebesar 54%. Survei yang dilakukan Albert (2023) menyatakan pada tahun 2022, karyawan generasi Z banyak melakukan pengunduran diri secara diam-diam dari pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh para pekerja generasi Z yang merasa tidak terikat atau memiliki keterikatan yang rendah

dengan organisasi, sehingga mereka lebih memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Mereka merasa tidak mendapat dukungan dan dorongan untuk berkembang.

Generasi Z merupakan generasi yang *digital native* dimana mereka lahir di saat teknologi sudah berkembang pesat. Oleh karena itu mereka lebih terbuka dalam mengembangkan diri dan pandai mengakses informasi untuk menemukan lebih banyak peluang. Namun karena hal tersebut, para Gen Z lebih senang dengan dirinya sendiri dan memiliki kemampuan komunikasi yang rendah. Selain itu, menurut (Dwidienawati & Gandasari, 2018) juga mengungkapkan bahwa generasi Z di Indonesia mampu bersikap lebih realistis namun membutuhkan keamanan dan stabilitas di tempat kerja. Generasi Z sangat mandiri dan percaya bahwa mereka dapat melakukan apapun sendirian apabila ingin melakukannya dengan benar atau dengan kata lain perfeksionis.

Untuk meningkatkan dan menciptakan kesejahteraan serta keterlibatan pekerja Gen Z, dapat diwujudkan melalui *self efficacy*, *non physical work environment*, dan *leader member exchange* di tempat kerja. Efikasi diri berperan sebagai hal yang mempengaruhi pilihan, tujuan, emosi, perilaku, dan ketekunan seorang karyawan. *Self-efficacy* membantu karyawan menciptakan keterikatan dan kinerja yang lebih tinggi di tempat kerja, melalui kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik. Selain dari sisi individual karyawan, Stillman & Stillman menyatakan bahwa pekerja Gen Z menginginkan lingkungan kerja yang baik (Nurqamar et al., 2022). Dalam penelitian yang diutarakan oleh Hewlett-Packard dalam konferensi *South by Southwest (SXSW)* di *Sydney* tahun 2023, pekerja Gen Z menjadi kalangan yang paling rela kehilangan lebih banyak gajinya untuk fleksibilitas (*Work from Anywhere*) dan kesejahteraan kerja yang lebih besar (Riyanto, G.P dan Nistanto, 2023). Selain itu, pekerja Gen Z lebih menyukai lingkungan kerja yang dapat memberikan kebebasan untuk meningkatkan karirnya dan mendukung akselerasi dalam pekerjaannya (Hanifah & Wardono, 2020).

Disisi lain, pekerja generasi Z menginginkan tempat kerja yang mendukung terciptanya kesejahteraan pekerjaannya dan perusahaan yang memiliki pemimpin yang mendukung dan memotivasi bawahannya (O'boyle, 2021). Melalui hubungan

leader-member exchange yang berkualitas tinggi, tanggung jawab kerja akan terselesaikan secara efisien dan mendorong karyawan untuk lebih antusias dan berenergi saat bekerja. Selain itu, dengan hubungan *leader-member exchange* yang berkualitas tinggi, keterlibatan karyawan juga akan meningkat (Santalla-Banderali & Alvarado, 2022).

Survei dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022 menyatakan hampir 24% dari total penduduk Indonesia termasuk dalam kategori pemuda. Di kota Semarang, pada tahun 2020, generasi muda berusia kurang dari 40 tahun adalah penduduk yang mendominasi yaitu sebesar 60% dan kurang lebih 25% nya merupakan generasi Z.



Survei mengenai ekspektasi tempat kerja Gen Z, mendapati bahwa bekerja sebagai karyawan di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pekerjaan impian mereka (Dzulfikar, 2022). Hadirnya Gen Z di tempat kerja membawa perubahan signifikan bersama dengan karakteristik dan ekspektasi mereka. Namun walaupun demikian, tantangan bagi perusahaan maupun manajer untuk mampu mengelola dan memanfaatkan potensi Gen Z agar dapat menguntungkan bagi perusahaan. Berpijak dari problematika diatas, maka penulis akan lebih spesifik meneliti tentang “Mewujudkan *Wellbeing* dan *Engagement*

Karyawan Generasi Z Melalui *Self Efficacy, Non Physical Work Environment, dan Leader Member Exchange.*”

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana Hubungan *Self Efficacy, Non Physical Work Environment, dan Leader Member Exchange* terhadap Kesejahteraan dan Keterikatan Karyawan Generasi Z di Badan Usaha Milik Negara Wilayah Kota Semarang”. Kemudian untuk memberi pemahaman tersebut, dibuat beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh *self-efficacy* terhadap *employee wellbeing* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang?
- 2) Bagaimana pengaruh *non-physical work environment* terhadap *employee wellbeing* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang?
- 3) Bagaimana pengaruh *leader-member exchange* terhadap *employee wellbeing* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang?
- 4) Bagaimana pengaruh *employee wellbeing* terhadap *employee engagement* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang?
- 5) Bagaimana pengaruh *self-efficacy* terhadap *employee engagement* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang?
- 6) Bagaimana pengaruh *leader-member exchange* terhadap *employee engagement* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini antara lain :

- 1) Untuk menganalisis hubungan *self-efficacy* terhadap *employee wellbeing* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang

- 2) Untuk menganalisis hubungan *non-physical work environment* terhadap *employee wellbeing* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang
- 3) Untuk menganalisis hubungan *leader-member exchange* terhadap *employee wellbeing* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang
- 4) Untuk menganalisis hubungan *employee wellbeing* terhadap *employee engagement* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang
- 5) Untuk menganalisis hubungan *self-efficacy* terhadap *employee engagement* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang
- 6) Untuk menganalisis hubungan *leader-member exchange* terhadap *employee engagement* pada karyawan Gen Z di perusahaan BUMN wilayah Kota Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dalam penelitian ini dapat dipergunakan sebagai sarana dan acuan untuk memberikan manfaat untuk berbagai pihak, antara lain :

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta memperluas pemahaman tentang hubungan *self-efficacy*, *non-physical work environment*, dan *leader-member exchange* dalam peningkatan kesejahteraan dan keterikatan karyawan Gen Z.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu dijadikan acuan untuk memperbaiki dan mengoptimalkan perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *self-efficacy*, *non-physical work environment*, dan *leader-member exchange* dalam peningkatan kesejahteraan dan keterikatan karyawan Gen Z.

b) Bagi Institusi atau Organisasi Bisnis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi manfaat untuk manajer maupun perusahaan untuk mempelajari lebih lanjut tentang topik dan atau faktor yang berhubungan dengan *self-efficacy*, *non-physical work environment*, dan *leader-member exchange* dalam peningkatan kesejahteraan dan keterikatan karyawan Gen Z.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Employee Engagement*

Employee engagement atau keterikatan karyawan menurut Gallup (2013) adalah kondisi ketika karyawan benar-benar terlibat dengan pekerjaan dan organisasinya. Munculnya keterlibatan dalam karyawan adalah sikap mental yang membantu karyawan mendapatkan kondisi kerja yang baik, yang memungkinkan perusahaan untuk merasakan tingkat efektivitas kerja yang lebih tinggi dan berkontribusi pada peningkatan produktivitas organisasi (Sarinah et al., 2018). Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung semakin antusias, berenergi, dan juga merasa bangga dengan pekerjaannya (Fazlurrahman, 2020). Albrecht menyatakan bahwa penting bagi perusahaan untuk mengetahui tingkat keterlibatan setiap karyawannya, karena dapat membantu perusahaan menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan karyawan (Trilolita & Ardi, 2017). Selain itu, perusahaan yang mengetahui tingkat keterlibatan setiap karyawannya dapat mengetahui seberapa bangga karyawan terhadap perusahaan ataupun pekerjaannya dan seberapa tingkat kinerja yang dapat karyawan berikan untuk perusahaan.

Simon menyatakan bahwa karyawan akan merasakan “*engaged*” apabila dirinya merasakan makna dan ambisi dalam pekerjaannya, mendapat dorongan dari orang lain, bekerja dalam lingkungan yang positif, terlibat dalam proses pengambilan keputusan, dan memiliki kesempatan menyalurkan idenya. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi menghargai nilai-nilai kesehatan dan kesejahteraan karyawannya (Elvis et al., 2022). Berpijak dari pengertian diatas, disimpulkan *employee engagement* merupakan sikap positif ketika karyawan merasa terhubung dengan pekerjaannya dan bersedia melakukan pekerjaan dengan semangat, senang hati, dan tanpa rasa terpaksa.

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2010), dimensi employee engagement antara lain:

- 1) Semangat (*Vigor*). Kondisi karyawan merasa semangat dalam hal energi dan stamina saat melaksanakan pekerjaannya, senang dan sungguh-sungguh dengan pekerjaannya, serta gigih walaupun terdapat masalah dalam bekerja.
- 2) Dedikasi (*Dedication*). Kondisi karyawan merasa bangga dan antusias dengan pekerjaannya serta memiliki keterlibatan yang tinggi dengan pekerjaannya. Karyawan dengan senang hati memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.
- 3) Penyerapan (*Absorption*). Karyawan memberi keseriusan dan konsentrasi penuh dalam pekerjaannya, menikmati saat menjalankan pekerjaannya, dan merasa kesulitan jika melepaskan diri dari pekerjaan.

Berdasarkan (Schaufeli & Bakker, 2010), indikator yang dapat mengukur variabel *employee engagement* antara lain:

- 1) Tingkat energi dan stamina
- 2) Kesungguhan dalam bekerja
- 3) Kegigihan dan ketekuna
- 4) Pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu
- 5) Rasa penuh makna
- 6) Antusiasme
- 7) Kebanggaan
- 8) Konsentrasi
- 9) Keseriusan
- 10) Menikmati pekerjaan

2.1.2 *Self Efficacy*

Self efficacy atau keyakinan diri menurut Trilolita & Ardi (2017) adalah kepercayaan diri yang didasarkan pada keyakinan bahwa seseorang memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau tanggung jawab tertentu sehingga mereka dapat mencapai keberhasilan. Menurut Sarinah & Prasadja, *self efficacy* adalah bagian dari diri seseorang yang berkaitan dengan

kesanggupan mengendalikan diri, ketahanan menghadapi tantangan, dan keteguhan menghadapi hambatan, yang berakhir pada perasaan diri yang puas (Firnanda & Wijayati, 2021). Menumbuhkan keyakinan diri yang positif dalam individu seseorang dapat menciptakan kesehatan mental yang sangat penting dalam mempengaruhi penerimaan seseorang terhadap dirinya (Chan et al., 2017).

Karyawan yang memiliki kepercayaan diri tinggi dengan kemampuannya cenderung lebih aktif dan bersemangat untuk mencapai tujuannya. Menurut Hegarty menyatakan adanya *self efficacy* dapat meningkatkan produktivitas dan kebahagiaan karyawan di tempat kerja (Firnanda & Wijayati, 2021). Berpijak dari pengertian diatas, disimpulkan *self-efficacy* merupakan sikap karyawan mengenai keyakinan dirinya terkait kemampuan menyelesaikan tugas spesifik yang menjadi tanggung jawab pekerjaannya.

Menurut (Bandura, 1977), dimensi *self efficacy* antara lain:

- 1) Tingkat (*Magnitude*), berkaitan dengan tingkat keyakinan seseorang dalam mengatasi kesulitan pekerjaan.
- 2) Keluasan (*Generality*), berkaitan dengan kapabilitas seseorang terhadap tugasnya.
- 3) Kekuatan (*Strength*), berkaitan dengan tingkat kekuatan individu dalam menyelesaikan tugas dan tetap konsisten dalam melakukan tugas tersebut.

Menurut (Bandura, 1977; Bijl & Baggett, 2001), indikator untuk mengukur variabel *self-efficacy* antara lain:

- 1) Kemampuan diri
- 2) Potensi diri
- 3) Penguasaan perkembangan teknologi
- 4) Keyakinan meningkatkan mutu pekerjaan
- 5) Kemampuan mengatasi masalah
- 6) Pengembangan diri

2.1.3 Non-Physical Work Environment

Lingkungan kerja dapat dikatakan baik untuk karyawan apabila mampu membantu karyawan menghasilkan kinerja yang baik dan membuat karyawan

merasa aman dan nyaman ketika melakukan aktivitas pekerjaannya, serta lingkungan yang dapat mempengaruhi semangat kerja mereka. Lingkungan kerja yang positif dapat menjadi faktor yang dapat mewujudkan kesejahteraan bagi para karyawannya di tempat kerja. Lingkungan kerja non-fisik diartikan sebagai lingkungan yang mampu menghasilkan hubungan baik antara individu karyawan dengan atasan maupun rekan kerja. Hubungan baik tersebut tercipta melalui suasana kekeluargaan yang tinggi, komunikasi yang jelas, dan pengendalian diri yang baik ditempat kerja (Noorainy, 2017).

Lingkungan kerja non-fisik disebut sebagai lingkungan kerja mental (Sanjaya, 2020). Artinya, keadaan non-fisik di sekitar karyawan dapat dirasakan meskipun tidak dapat dikenali langsung melalui panca indera manusia. Berpijak dari pengertian diatas, disimpulkan *non-physical work environment* adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap langsung melalui panca indra, namun memberikan dampak kepada karyawan, seperti komunikasi dan tanggung jawab kerja. Menurut (Pambudi et al., 2023), indikator untuk mengukur variabel *non-physical work environment* antara lain:

- 1) Struktur kerja
- 2) Tanggung jawab kerja
- 3) Perhatian dan dukungan pemimpin
- 4) Kerjasama antar kelompok
- 5) Kelancaran komunikasi

2.1.4 Leader Member Exchange

Pemimpin adalah sosok yang memiliki kendali penting dalam suatu organisasi melalui perannya dalam membantu pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang sesuai untuk karyawannya akan membantu mereka memiliki kinerja yang lebih baik. Jika terdapat hubungan yang baik antara karyawan dan pemimpin, maka karyawan akan lebih senang hati melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Menurut Liden & Maslyn (1998), *leader-member exchange* adalah jenis kepemimpinan dengan fokus utama pada efektivitas kualitas hubungan pemimpin

dengan anggotanya dalam suatu organisasi, melalui sikap saling percaya, loyalitas, kontribusi, dan menghormati.

Menurut Robbins, *leader-member exchange* adalah pemimpin yang membagi karyawannya menjadi dua kelompok “*in-group*” dan “*out-group*” (Wibowo & Sutanto, 2013). Anggota “*in-group*” dilihat apabila memiliki banyak interaksi dengan atasan, sedangkan anggota dengan interaksi sedikit masuk kelompok “*out-group*”. Anggota yang dekat dengan atasannya, akan memiliki performa lebih baik dan membangun tingkat kepuasan atasan terhadap karyawan. Berpijak dari pengertian diatas, disimpulkan *leader-member exchange* merupakan pemimpin yang menekankan pada efektivitas hubungan dengan para karyawannya agar terwujud kualitas hubungan baik yang dapat meningkatkan kerjasama melalui sikap saling menghormati, dan loyal. Menurut (Graen & Uhl-Bien, 1995) dimensi dan indikator *leader-member exchange* antara lain:

- 1) *Respect* (Rasa Saling Menghormati)
 - a) Memahami kebutuhan dan masalah karyawan
 - b) Mengakui potensi anggota
- 2) *Trust* (Rasa Saling Percaya)
 - a) Berpihak satu sama lain
 - b) Percaya kinerja anggota
- 3) *Obligation* (Kewajiban)
 - a) Saling membantu
 - b) Adanya jaminan
 - c) Mendukung keputusan pemimpin
 - d) Hubungan kerja efektif

2.1.5 Employee Wellbeing

Employee wellbeing atau kesejahteraan karyawan erat hubungannya dengan kesehatan dan produktivitas karyawan. Selain itu, kebahagiaan karyawan tidak hanya berkaitan dengan sikap produktif karyawan, tetapi juga dengan rasa frustrasi, kecemasan, dan depresi dalam bekerja (Meisler, 2022). Kesejahteraan karyawan

merupakan salah satu hal penting bagi individu karyawan dalam hal menjaga kesehatan fisik dan mentalnya. Sebab, apabila kebahagiaan karyawan tidak tercapai di tempat kerja maka dapat berdampak buruk terhadap kinerja karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Kowalski & Loretto, 2017). Adanya kesejahteraan dapat membantu karyawan menjalankan pekerjaan secara optimal dengan rasa aman dan nyaman secara sosial, emosional, fisik, dan psikologis melalui kesejahteraan yang baik (Simone, 2014).

Berpijak dari pengertian diatas, disimpulkan *employee wellbeing* merupakan kebutuhan penting bagi individu karyawan dalam hal menjaga kesehatan fisik dan mental untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Page & Vella-Brodrick (2009) menyatakan bahwa *employee wellbeing* memiliki 3 dimensi, yaitu dari segi kesejahteraan hidup (*life wellbeing*), kesejahteraan di tempat kerja (*workplace wellbeing*), dan kesejahteraan psikologis (*psychological wellbeing*). Berdasarkan (Page & Vella-Brodrick, 2009), indikator untuk mengukur variabel *employee wellbeing* antara lain:

- 1) Kepuasan hidup
- 2) Menikmati pekerjaan
- 3) Kualitas pekerjaan
- 4) Perkembangan diri

2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Hubungan *Self Efficacy* terhadap *Employee Wellbeing*

Efikasi diri adalah keyakinan dalam diri individu terhadap kemampuannya ketika menjalankan kegiatan untuk menggapai keinginannya dengan usaha sekuat tenaga menilai kemampuan dan ketahanan mereka di setiap aktivitas (Bandura, 1977). Karyawan dengan keyakinan diri tinggi bertekad mengerjakan tanggung jawabnya dengan penuh ambisi, berorientasi pada tujuan, dengan mental stabil, serta keterampilan melakukan tindakan yang baik (Trilolita & Ardi, 2017). Melalui efikasi diri tinggi juga dapat meningkatkan kesadaran seseorang bahwa dirinya mampu mewujudkan keinginannya dan mampu bertanggung jawab atas pilihannya sendiri. Kesejahteraan di tempat kerja bergantung pada pembentukan sikap yang

memungkinkan pekerja memiliki kepercayaan diri, harga diri, dan ketahanan emosional (Singh et al., 2019).

Menurut Markman, efikasi diri membantu orang menjadi lebih kuat secara pribadi dan memberi mereka kekuatan untuk menghadapi keadaan buruk dalam hidup (Singh et al., 2019). Melalui efikasi diri, karyawan akan terbantu dalam melawan dan mengatasi situasi stress di tempat kerja, lebih bertanggung jawab dengan pekerjaannya, dan berusaha selalu berkembang di tempat kerja. Penelitian Singh et al., (2019) mengungkapkan *self-efficacy* berdampak positif terhadap *employee wellbeing*. Sedangkan Ananda et al., (2022) mengungkapkan *self-efficacy* memiliki pengaruh signifikan dan positif atas *employee wellbeing*. Berdasarkan apa yang dikemukakan di atas, peneliti dapat membentuk hipotesis:

H₁ : *Self-efficacy* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee wellbeing*.

2.2.2 Hubungan *Non-Physical Work Environment* terhadap *Employee Wellbeing*

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan budaya sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, meningkatkan minat dan kesenangan dalam bekerja, mengurangi stres, menyadari pentingnya interaksi sosial, dan menciptakan kesejahteraan karyawan. Melalui lingkungan kerja non-fisik yang baik mampu membangun semangat tinggi karyawan dan berakhir pada meningkatnya potensi dan prestasi kerja karyawan. Stress kerja adalah salah satu faktor yang menyebabkan karyawan berhenti dari pekerjaan jika mereka tidak merasakan kebahagiaan di lingkungan tempat kerja.

Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dengan memiliki komunikasi yang lancar, pemimpin yang perhatian dengan anggota, kerjasama antar rekan kerja yang baik, dapat mengoptimalkan munculnya kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas akan membantu karyawan merasa lebih senang menjalankan tanggung jawabnya, memiliki kualitas pekerjaan yang baik, dan peduli dengan keberhasilan perusahaan. Pashiera & Budiono (2018) berpendapat *non-physical work environment* memberi berdampak signifikan dan

positif pada *employee wellbeing*. Berlandaskan teori yang dikemukakan di atas, peneliti dapat membentuk hipotesis:

H₂ : *Non physical work environment* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee wellbeing*.

2.2.3 Hubungan *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Wellbeing*

Karyawan merupakan esensi organisasi yang berharga dalam membantu menentukan arah dan membentuk struktur organisasi, sehingga pemimpin harus dapat membimbing pengikutnya secara efektif. Untuk memahami pengaruh seorang pemimpin terhadap tim, anggota, dan organisasi, sangat penting untuk melihat bagaimana hubungan antara pemimpin dan pengikutnya berjalan. Dalam hal ini, peran *leader-member exchange* sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Dulebohn dan Skakon menyatakan bahwa hubungan *leader-member exchange* yang berkualitas tinggi memiliki hubungan dengan kesejahteraan yang diterima karyawan (Audenaert et al., 2017).

Leader-member exchange yang berkualitas mampu menciptakan karyawan yang lebih menikmati dukungan emosional dan kepercayaan pemimpinnya, merasa lebih puas dengan pekerjaannya dan merasa tidak lelah secara emosional. *Leader-member exchange* dapat menciptakan kepemimpinan yang mampu memahami anggotanya, percaya akan kinerja anggota, dan memiliki hubungan kerja yang baik, sehingga akan berdampak pada kesejahteraan dimana karyawan menikmati hidup dan bahagia dengan apa yang dikerjakannya. Hubungan ini mendatangkan perasaan karyawan yang merasa diterima, berharga, dan bermakna dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Permatasari & Suhariadi, 2019). Penelitian (Eric et al., 2019) menemukan *leader-member exchange* berdampak positif pada *employee wellbeing*. Berdasarkan apa yang dikemukakan di atas, peneliti dapat membentuk hipotesis:

H₃ : *Leader-member exchange* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee wellbeing*

2.2.4 Hubungan *Employee Wellbeing* terhadap *Employee Engagement*

Karyawan dengan kesehatan fisik, mental, dan emosional yang baik akan cenderung lebih fokus pada pekerjaan dan berusaha melakukan yang terbaik. Selain itu, karyawan juga akan merasakan dirinya dibutuhkan dan didukung perusahaan. Robertson & Cooper menyatakan kesejahteraan karyawan erat kaitannya dengan keterikatan karyawan, karena ketika seorang karyawan memiliki kesempatan untuk memaksimalkan potensinya, dia akan dengan senang hati mengabdikan dirinya pada pekerjaannya (Permatasari & Suhariadi, 2019).

Hubungan antara kesejahteraan dan keterlibatan tersebut akan menghasilkan *full engagement*. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan memiliki kualitas kerja yang baik akan termotivasi untuk bekerja lebih keras, bekerja dengan penuh makna, mengorbankan tenaga, pikiran, dan waktunya, dan lebih antusias dan bangga membantu perusahaan. Penelitian (Rasool et al., 2021) menyatakan bahwa *employee wellbeing* berdampak positif terhadap *employee engagement*. Sedangkan (Sumarno & M. Ali Iqbal, 2022) menemukan bahwa *employee wellbeing* memiliki dampak signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan apa yang dikemukakan di atas, peneliti dapat membentuk hipotesis: H_4 : *Employee wellbeing* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*

2.2.5 Hubungan *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Penting bagi seorang pekerja memiliki efikasi diri yang tinggi untuk meningkatkan kemampuannya menyelesaikan tugas, agar berdampak pada perusahaan yang berjalan lebih baik dan kinerja karyawan meningkat. Dalam menghadapi tugas yang sulit, karyawan yang memiliki keyakinan diri yang kuat dapat menciptakan suasana hati yang tenang (Surjanti et al., 2020). Keyakinan diri yang tinggi akan menciptakan karyawan yang lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan masalah dan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Keyakinan diri seseorang dikaitkan dengan keterlibatan karyawan, karena karyawan lebih berkomitmen pada pekerjaannya, lebih terbuka untuk tugas yang menantang, bekerja dengan penuh konsentrasi dan keseriusan yang tinggi.

Penelitian (Musenze et al., 2021) mengungkapkan *self-efficacy* berpengaruh positif bagi *employee engagement*. Sedangkan penelitian Firnanda & Wijayati (2021) menyatakan *self-efficacy* berdampak signifikan dan positif pada *employee engagement*. Berdasarkan apa yang dikemukakan di atas, peneliti dapat membentuk hipotesis:

H₅ : *Self-efficacy* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*

2.2.6 Hubungan *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Engagement*

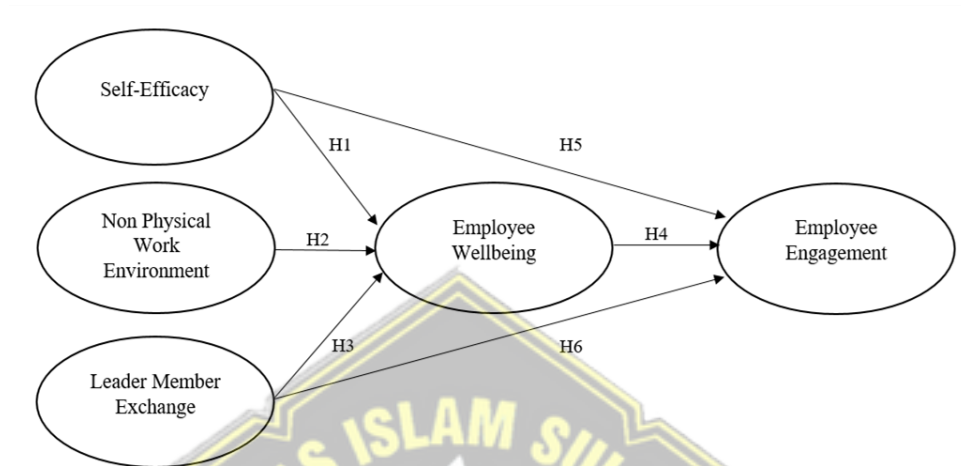
Kualitas hubungan yang dibangun pemimpin dengan bawahannya dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan (Edwar & Sulastri, 2020). *Leader-member exchange* yang kuat terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Menurut Jacobs dalam Mustafa et al, (2023), *leader-member exchange* membantu pemimpin lebih memberikan banyak waktu kepada karyawannya melalui pertukaran informasi dan memberi penghargaan. Pemimpin juga akan lebih terbuka untuk membantu pengikutnya dalam pekerjaan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuannya

Hubungan tersebut berdampak pada karyawan yang lebih nyaman berbicara tentang pekerjaan dan mengungkapkan perasaan yang sebenarnya, lebih menunjukkan antusiasme, inspirasi, dan konsentrasi pada pekerjaan mereka. Karyawan juga akan lebih bahagia dan menikmati aktivitas pekerjaannya dan bangga bekerja untuk perusahaan. Penelitian (Mustafa et al., 2023) mengatakan *leader-member exchange* berdampak positif dengan *employee engagement*. Sedangkan menurut (Edwar & Sulastri, 2020) mengatakan *leader-member exchange* memiliki dampak signifikan positif dengan *employee engagement*. Sehingga peneliti dapat membentuk hipotesis:

H₆ : *Leader-member exchange* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berlandaskan pada tinjauan pustaka dan landasan teori diatas, maka kerangka penelitian pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 :



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu dengan melihat fenomena untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Tujuan dari pendekatan kuantitatif adalah untuk menguji hipotesis yang diberikan melalui penggunaan uji statistik dalam pengumpulan dan analisis data (Sugiyono, 2021). Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kausal, yaitu dengan fokus pada hubungan antara sebab dan akibat. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi dalam penelitian kausal, sedangkan variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi. Satu atau lebih variabel independen dan bagaimana variabel tersebut berhubungan dengan satu atau lebih variabel dependen disertakan dalam penelitian ini. Dengan kata lain, penelitian ini menunjukkan hubungan memengaruhi dan dipengaruhi antara variabel *employee engagement*, *employee wellbeing*, *self-efficacy*, *non physical work environment*, dan *leader-member exchange*.

3.2 Sumber Data

Sumber data primer penelitian ini berasal dari kuesioner yang dijawab oleh responden. Variabel *self-efficacy*, *non-physical work environment*, *leader-member exchange*, *employee wellbeing* dan *employee engagement* diukur menggunakan kuesioner yang disediakan. Sementara itu, data sekunder penelitian ini diperoleh dari pencarian dokumen pendukung seperti buku, jurnal, artikel, laporan, dan sebagainya.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, dengan tujuan untuk memperoleh data yang relevan dan akurat terkait dengan permasalahan penelitian. Proses

pengumpulan data kuesioner dilakukan melalui *google form* dan *link* formulir yang disebarakan secara langsung dan tidak langsung untuk diisi oleh responden. Indikator-indikator dari variabel *self-efficacy*, *non physical work environment*, *leader-member exchange*, *employee wellbeing*, dan *employee engagement* diukur dengan skala *Likert* skala 1 hingga 5.

3.4 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2021), populasi merupakan suatu wilayah yang terdiri dari sekumpulan subjek atau hal yang memiliki karakteristik tertentu yang perlu diteliti dan diambil kesimpulannya. Dalam penelitian ini, subjek yang digunakan adalah pekerja Generasi Z di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Kota Semarang. Disisi lain, sampel adalah bagian representatif dari populasi berupa kuantitas dan karakteristik yang akan diambil (Sugiyono, 2021). Sampel untuk penelitian ini terdiri dari pekerja Gen Z di Badan Usaha Milik Negara di Kota Semarang yang berusia antara 21 dan 28 tahun. Pengambilan sampel penelitian ini menargetkan setiap individu yang ditemukan memiliki sumber data yang diperlukan dapat dianggap sebagai sampel atau melalui *accidental sampling* (Sugiyono, 2021).

Dalam menentukan jumlah sampel yang tidak diketahui populasinya, penelitian ini mengadopsi rumus *Cochran* (Sugiyono, 2021) dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel yang diperlukan

z = nilai standar yang diperoleh dari data tabel distribusi normal Z dengan simpangan 5% dengan nilainya 1,96. Atau tingkat keyakinan yang diperlukan sampel yaitu 95%

p = perkiraan peluang benar 50% dengan nilainya 0,5

q = perkiraan peluang kesalahan 50% dengan nilainya 0,5

e = tingkat *sampling error* atau toleransi kesalahan sampel maksimum 10% dengan nilainya 0,1

Jumlah sampel minimal penelitian yang populasinya belum diketahui dapat dihitung dengan rumus diatas dan perhitungan:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,1)^2} = 96,04$$

Melalui perhitungan rumus, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memerlukan minimal 96 responden.

3.5 Definisi Operasional dan Indikator

Tabel 3.1 memberikan definisi operasional untuk setiap variabel penelitian, yang meliputi *self-efficacy*, *non physical work environment*, *leader-member exchange*, *employee engagement* dan *employee wellbeing*

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No.	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	<i>Self Efficacy</i> Persepsi karyawan mengenai keyakinan dirinya terkait kemampuan menyelesaikan tugas spesifik yang menjadi tanggung jawab dalam pekerjaannya.	1) Kemampuan diri 2) Potensi diri 3) Penguasaan perkembangan teknologi 4) Keyakinan meningkatkan mutu pekerjaan 5) Kemampuan mengatasi masalah 6) Pengembangan diri Sumber: (Bandura, 1977; Bijl & Baggett, 2001)	<i>Likert</i> 1-5
2.	<i>Non Physical Work Environment</i>	1) Struktur kerja 2) Tanggung jawab kerja	<i>Likert</i> 1-5

No.	Definisi Operasional	Indikator	Skala
	Persepsi karyawan terhadap lingkungan tempat kerja yang tidak dapat ditangkap panca indra tetapi memberikan dampak kepada karyawan.	3) Perhatian dan dukungan pemimpin 4) Kerjasama antar kelompok 5) Kelancaran komunikasi Sumber : (Pambudi et al., 2023)	
3.	<i>Leader Member Exchange</i> Persepsi karyawan mengenai sejauh mana atasan menekankan pada efektivitas hubungan antara dirinya dengan para karyawannya melalui hubungan yang saling menghormati, saling percaya, dan loyal.	1) Memahami kebutuhan dan masalah karyawan 2) Mengakui potensi karyawan 3) Berpihak satu sama lain 4) Percaya kinerja karyawan 5) Saling membantu 6) Adanya jaminan 7) Mendukung keputusan pemimpin 8) Hubungan kerja efektif Sumber: (Graen & Uhl-Bien, 1995)	<i>Likert</i> 1-5
4.	<i>Employee Wellbeing</i> Persepsi karyawan mengenai kesehatan fisik dan mentalnya untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.	1) Kepuasan hidup 2) Menikmati pekerjaan 3) Kualitas pekerjaan 4) Perkembangan diri Sumber : (Page & Vella-Brodrick, 2009)	<i>Likert</i> 1-5
5.	<i>Employee Engagement</i> Sikap karyawan mengenai keterikatannya dengan pekerjaan	1) Tingkat energi dan stamina 2) Kesungguhan dalam bekerja 3) Kegigihan dan ketekunan	<i>Likert</i> 1-5

No.	Definisi Operasional	Indikator	Skala
	dan bersedia melakukan pekerjaan dengan semangat, senang hati, dan tanpa rasa terpaksa.	4) Pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu 5) Rasa penuh makna 6) Antusiasme 7) Kebanggaan 8) Konsentrasi 9) Keseriusan 10) Menikmati pekerjaan Sumber : (Schaufeli & Bakker, 2010)	

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, SmartPLS versi 4 digunakan untuk analisis data. Terdapat dua analisis data dalam analisis SmartPLS, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

3.6.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis *outer model* dapat diartikan sebagai model analisis untuk membantu mengidentifikasi bagaimana komponen variabel laten berinteraksi melalui indikatornya. Terdapat 3 tahap pengujian *outer model*, antara lain :

1) Uji Validasi Konvergen

Menurut Jogiyanto, uji validitas konvergen merupakan model pengukuran berkaitan dengan prinsip bahwa ukuran konstruk harus berkorelasi tinggi (Hamid, 2019). Nilai loading faktor dari masing-masing indikator penyusun memungkinkan pengujian efektivitas indikator reflektif dengan program SmartPLS. Nilai korelasi loading faktor harus lebih besar atau lebih tinggi dari 0,7 untuk dikatakan valid (Ghozali, I., & Latan, 2015).

2) Uji Validasi Diskriminan

Dengan membandingkan nilai beban konstruk yang diprediksi dengan nilai beban faktor, uji validasi diskriminan membantu dalam menguji konstruk. Konstruk laten memperhitungkan indikator blok secara lebih efektif jika nilai korelasi antara konstruk dan indikator lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dan indikator lainnya. Nilai akar *average extracted variance* (AVE) yang lebih besar daripada korelasi antara variabel. Penelitian menunjukkan bahwa validitas diskriminan model baik jika nilai AVE lebih besar dari 0,50 (Ghozali, I., & Latan, 2015)

3) Uji Reliabilitas

Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk menunjukkan ketepatan, konsistensi, dan keakuratan instrumen dalam konstruksi pengukurannya. Dengan indikator reflektif, reliabilitas komposit digunakan untuk mengukur reliabilitas suatu struktur. Saat menentukan reliabilitas suatu struktur, nilai komponen reliabilitas harus lebih besar dari 0,70 (Ghozali, I., & Latan, 2015).

3.6.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Tahapan pengujian model analisis struktural digunakan untuk menunjukkan hubungan spesifik antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya, melalui tiga tahap pengujian, yaitu :

1) Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-Square membantu menguji kekuatan dan pengaruh model untuk menjelaskan variasi variabel dependen antara 0 hingga 1. Uji kesesuaian model, juga dikenal sebagai koefisien determinasi, digunakan untuk menguji model struktural. Model yang kuat memiliki nilai R-square sebesar 0,67, model yang moderat memiliki nilai R-square sebesar 0,33, dan model yang lemah memiliki nilai R-square sebesar 0,19, yang semuanya menunjukkan seberapa besar variasi perubahan variabel independen dibandingkan dengan variabel dependen (Ghozali, I., & Latan, 2015).

2) Uji Hipotesis

Bootstrapping digunakan dalam uji hipotesis untuk memeriksa nilai statistik T dan nilai P value dalam menentukan seberapa signifikan pengaruh hubungan antar variabel. Dikatakan memiliki pengaruh signifikan jika nilai statistik T secara signifikan lebih tinggi dari nilai 1,96 dan nilai P value lebih rendah dari tingkat signifikansi 0,05 (Ghozali, I., & Latan, 2015).



BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Kuesioner disebarakan secara daring melalui *Google Form* kepada karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan Badan Usaha Milik Negara di Kota Semarang. Kuesioner diberikan kepada 96 orang untuk menggambarkan karakteristik orang-orang yang terpilih menjadi sampel penelitian. Identitas yang ditanyakan dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, bidang perusahaan, usia, dan masa kerja.

4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Gender dan Sektor Perusahaan

Tabel 4. 1 Gender dan Sektor Perusahaan Responden

		Sektor Perusahaan			Total	
		Perbankan	Telekomunikasi	Energi		
Gender	Perempuan	Count	26	28	17	71
		% of Count	27.1%	29.2%	17.7%	74%
	Laki-Laki	Count	8	7	10	25
		% of Count	8.3%	7.3%	10.4%	26%
Total		Count	34	35	27	96
		% of Count	35.4%	36.5%	28.1%	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Tabel 4.1 menunjukkan deskripsi gender dan sektor perusahaan responden. Berdasarkan data tersebut, responden perempuan mendominasi sebesar 74%. Mayoritas responden perempuan bekerja pada bidang telekomunikasi (PT Telkom Indonesia) sebesar 29,2%, sedangkan mayoritas responden laki-laki bekerja pada bidang energi (PT. Pertamina) sebesar 10,4%.

4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Usia Responden

		Frequency	Percent	Usia	
				Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 23 tahun	40	41.7	41.7	41.7
	24 - 26 tahun	41	42.7	42.7	84.4
	27 - 28 tahun	15	15.6	15.6	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 diatas menunjukkan deskripsi usia responden karyawan Gen Z. Kelompok usia yang dikenal sebagai Generasi Z adalah kelompok yang lahir tahun 1996 hingga 2012. Berdasarkan data tersebut, mayoritas karyawan Gen Z pada perusahaan BUMN di Kota Semarang berusia 24 - 26 tahun diikuti karyawan usia 21 - 23 tahun. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan BUMN memang banyak diminati para Gen Z untuk dijadikan tempat berkarir.

4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4. 3 Masa Kerja Responden

		Frequency	Percent	Masa Kerja	
				Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - < 2 tahun	41	42.7	42.7	42.7
	2 - < 3 tahun	30	31.3	31.3	74.0
	3 - < 4 tahun	15	15.6	15.6	89.6
	4 - 5 tahun	10	10.4	10.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 diatas menunjukkan jika karyawan Gen Z memiliki masa kerja yang relatif belum lama. Data dengan *range* masa kerja 1 sampai 5 tahun menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Gen Z memiliki masa kerja selama 1 tahun hingga 2 tahun. Hal ini membuktikan bahwa saat ini para generasi z masih baru memulai memasuki dunia kerja.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berlandaskan pada tanggapan 96 responden pada setiap pertanyaan dalam kuesioner, penulis akan menganalisis penilaian para responden dengan nilai 1 sebagai skor terendah dan nilai 5 sebagai skor tertinggi melalui interval skor. Penilaian tersebut dapat dilihat melalui rumus interval skor berikut:

$$I = \frac{R}{K} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Keterangan:

I = Interval

R = Skor tertinggi – Skor terendah

K = Jumlah kategori

Berdasarkan hasil perhitungan rumus di atas, maka interval kriteria responden dapat dikategorikan menjadi tiga jenis, yaitu:

Rendah = 1,00 – 2,33

Sedang = 2,34 – 3,67

Tinggi = 3,68 – 5,00

4.2.1 Statistik Deskripsi Variabel *Self Efficacy*

Tabel 4. 4 Hasil Rata-Rata *Self Efficacy*

Kode	Indikator	Rata-Rata	Kategori
1	Kemampuan diri	4,344	Tinggi
2	Potensi diri	4,344	Tinggi
3	Penguasaan perkembangan teknologi	4,375	Tinggi
4	Keyakinan meningkatkan mutu pekerjaan	4,333	Tinggi
5	Kemampuan mengatasi masalah	4,365	Tinggi
6	Pengembangan diri	4,312	Tinggi

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Analisis tabel menunjukkan bahwa rata-rata evaluasi semua variabel *self-efficacy* termasuk dalam kategori tinggi. Indikator ketiga "penguasaan pengembangan teknologi" memperoleh skor tertinggi dengan rata-rata 4,375, sedangkan indikator keenam "pengembangan diri" memperoleh skor terendah, dengan rata-rata 4,312. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan Gen Z memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam menggunakan perangkat dari perkembangan teknologi di tempat kerja. Namun karyawan Gen Z masih perlu melakukan peningkatan untuk dapat melakukan pengembangan diri di tempat kerja, seperti dengan berpartisipasi di lebih banyak proyek dan tugas yang menantang, mengikuti pelatihan dan program pembelajaran yang mampu meningkatkan pekerjaan (Rola et al., 2020).

4.2.2 Statistik Deskripsi Variabel *Non-Physical Work Environment*

Tabel 4. 5 Hasil Rata-Rata Lingkungan Kerja Non-Fisik

Kode	Indikator	Rata-Rata	Kategori
1	Struktur kerja	4,396	Tinggi
2	Tanggung jawab kerja	4,417	Tinggi
3	Perhatian dan dukungan atasan	4,417	Tinggi
4	Kerjasama antar kelompok	4,417	Tinggi
5	Kelancaran komunikasi	4,500	Tinggi

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Analisis tabel menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk variabel *non-physical work environment* tergolong tinggi. Indikator kelima "kelancaran komunikasi" memperoleh nilai tertinggi, dengan nilai rata-rata 4,500, sedangkan indikator pertama "struktur kerja" memperoleh nilai terendah, dengan nilai rata-rata 4,396. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan Gen Z sangat mengutamakan adanya komunikasi yang efektif dan jelas dengan atasan maupun rekan kerja di tempat kerja. Namun karyawan Gen Z masih perlu melakukan peningkatan dalam hal menyadari akan pentingnya memahami kebijakan dan aturan

kerja perusahaan dan menjadikannya landasan dalam melaksanakan pekerjaan, seperti memahami aturan ketidakhadiran atau izin cuti dan ketentuan fleksibilitas kerja (Setiyani et al., 2019).

4.2.3 Statistik Deskripsi Variabel *Leader Member Exchange*

Tabel 4. 6 Hasil Rata-Rata *Leader Member Exchange*

No	Indikator	Rata-Rata	Kategori
1	Atasan memahami kebutuhan dan masalah karyawan	4,427	Tinggi
2	Atasan mengakui potensi karyawan	4,406	Tinggi
3	Atasan dan karyawan berpihak satu sama lain	4,323	Tinggi
4	Atasan percaya kinerja karyawan	4,448	Tinggi
5	Atasan bersedia membantu karyawan	4,438	Tinggi
6	Atasan bersedia memberi jaminan	4,479	Tinggi
7	Karyawan mendukung keputusan atasan	4,354	Tinggi
8	Atasan dan karyawan memiliki hubungan kerja yang efektif	4,479	Tinggi

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Analisis tabel memperlihatkan rata-rata penilaian terhadap variabel *leader member exchange* berada dalam kategori tinggi. Indikator keenam dan kedelapan, “atasan memberi jaminan” dan "atasan dan karyawan memiliki hubungan kerja yang efektif" masing-masing memperoleh skor tertinggi dengan rata-rata 4,479. Indikator ketiga "atasan dan karyawan saling berpihak" memperoleh skor terendah dengan hasil rata-rata 4,323. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Gen Z mengharapkan adanya atasan yang bersedia memberikan jaminan untuk melindunginya ketika menghadapi masalah pekerjaan atau menjadi mentor dan inovator yang mendorong karyawan mengembangkan idenya. Selain itu, atasan dan karyawan Gen Z memiliki hubungan kerja yang efektif saat melaksanakan pekerjaan melalui kejelasan komunikasi. Namun karyawan Gen Z masih perlu

meningkatkan dan menjaga hubungan baik dengan atasan, melalui sikap ramah dan *open-minded*, menerima kritikan maupun masukan dari atasan, dan tidak mengulangi kesalahan yang sama (Gabriellova & Buchko, 2021).

4.2.4 Statistik Deskripsi Variabel *Employee Wellbeing*

Tabel 4. 7 Hasil Rata-Rata Kesejahteraan Karyawan

Kode	Item	Rata-Rata	Kategori
1	Kepuasan hidup	4,354	Tinggi
2	Menikmati pekerjaan	4,354	Tinggi
3	Kualitas pekerjaan	4,396	Tinggi
4	Perkembangan diri	4,354	Tinggi

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Penilaian rata-rata variabel *employee wellbeing* berada pada kategori tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh analisis tabel 4.7. Indikator ketiga "kualitas pekerjaan" memperoleh skor tertinggi dengan rata-rata 4,396, sedangkan indikator pertama "kepuasan hidup", kedua "menikmati pekerjaan", dan keempat "pengembangan diri" memperoleh skor terendah, dengan rata-rata 4,354. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Gen Z mampu menemukan cara untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya di tempat kerja agar lebih efektif dan efisien. Namun karyawan Gen Z masih perlu mengembangkan pola pikir positif untuk mempengaruhi kesehatan mental dan fisik yang baik dan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan (Adams, 2019).

4.2.5 Statistik Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

Tabel 4. 8 Hasil Rata-Rata Keterikatan Karyawan

Kode	Item	Rata-Rata	Kategori
1	Tingkat energi dan stamina	4,469	Tinggi
2	Kesungguhan dalam bekerja	4,323	Tinggi

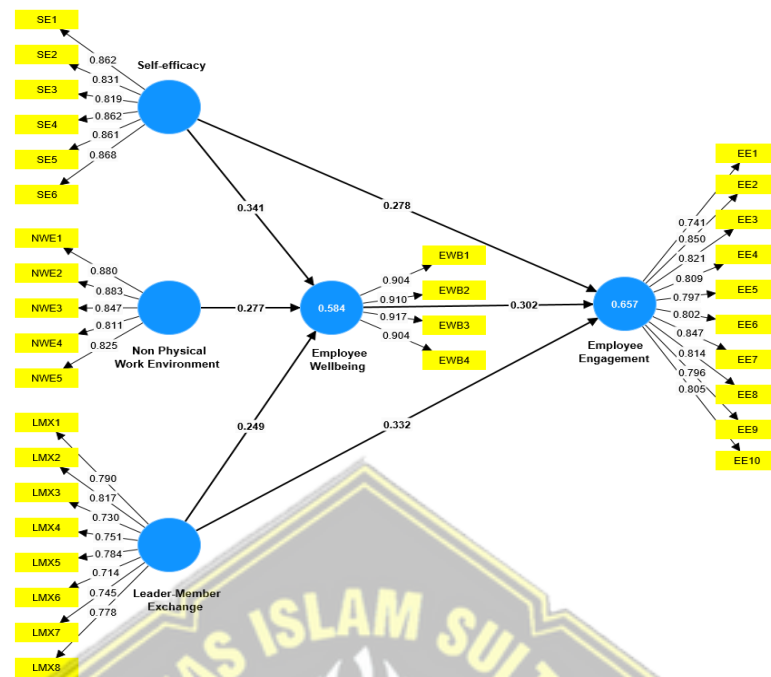
3	Kegigihan dan ketekunan	4,521	Tinggi
4	Pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu	4,323	Tinggi
5	Rasa penuh makna	4,312	Tinggi
6	Antusiasme	4,333	Tinggi
7	Kebanggaan	4,271	Tinggi
8	Konsentrasi	4,292	Tinggi
9	Keseriusan	4,333	Tinggi
10	Menikmati pekerjaan	4,271	Tinggi

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Analisis tabel tersebut menunjukkan bahwa rata-rata evaluasi variabel *employee engagement* termasuk dalam kategori tinggi. Indikator ketiga "kegigihan dan ketekunan" memperoleh skor tertinggi dengan rata-rata 4,521, sedangkan indikator ketujuh dan kesepuluh, "antusiasme" dan "menikmati pekerjaan" masing-masing memperoleh skor terendah, yaitu 4,271. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan Gen Z sanggup bertahan diri menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapati berbagai kesusahan. Namun karyawan Gen Z perlu mengelola emosi dan sikap yang negatif di tempat kerja agar tidak mempengaruhi pekerjaan menjadi buruk, keterbukaan dalam komunikasi, menyelesaikan pekerjaan yang berkualitas dan menantang (Mahapatra et al., 2022).

4.3 Analisis Outer Model (*Measurement Model*)

Confirmatory factor analysis (CFA), yang dilakukan melalui outer model, digunakan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini. Dalam outer model, hubungan peran antara konstruk variabel laten dan indikatornya diperiksa. Sebagai hasil dari pengukuran outer model SmartPLS, berikut adalah hasilnya:



Gambar 4. 1 *Outer Model Algorithm*

4.3.1 Uji *Convergent Validity*

Penjabaran outer model dari uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada setiap indikator variabelnya. Dalam penelitian tahap baru, nilai loading faktor antara 0,5 dan 0,6 masih dapat diterima, tetapi nilai korelasi loading faktor yang lebih besar dari 0,70 dianggap tinggi (Ghozali, I., & Latan, 2015).

Tabel 4. 9 *Outer Loading*

	Employee Engagement	Employee Wellbeing	Leader Member Exchange	Non-physical Work Environment	Self Efficacy
EE 1	0,741				
EE 2	0,850				
EE 3	0,821				
EE 4	0,809				
EE 5	0,797				
EE 6	0,802				
EE 7	0,847				
EE 8	0,814				
EE 9	0,796				
EE 10	0,805				

	Employee Engagement	Employee Wellbeing	Leader Member Exchange	Non-physical Work Environment	Self Efficacy
EWB 1		0,904			
EWB 2		0,910			
EWB 3		0,917			
EWB 4		0,904			
LMX 1			0,790		
LMX 2			0,817		
LMX 3			0,730		
LMX 4			0,751		
LMX 5			0,784		
LMX 6			0,714		
LMX 7			0,745		
LMX 8			0,778		
NWE 1				0,880	
NWE 2				0,883	
NWE 3				0,847	
NWE 4				0,811	
NWE 5				0,825	
SE 1					0,862
SE 2					0,831
SE 3					0,819
SE 4					0,862
SE 5					0,861
SE 6					0,868

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Hasil pengolahan data outer loading yang ditunjukkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa setiap indikator untuk setiap variabel penelitian memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan validitas semua data yang dikumpulkan.

4.3.2 Uji Discriminant Validity

Pada uji analisis outer model *discriminant validity* dapat diukur melalui *cross loading* antar indikatornya pada konstraknya. Apabila konstruk pada indikator mempunyai nilai korelasi lebih tinggi daripada konstruk pada indikator blok lainnya, maka konstruk laten terhadap blok tersebut berfungsi dengan baik.

Tabel 4. 10 *Cross Loadings*

	Employee Engagement	Employee Wellbeing	Leader Member Exchange	Non-physical Work Environment	Self Efficacy
EE 1	0,741	0,593	0,585	0,545	0,607
EE 2	0,850	0,594	0,612	0,670	0,583
EE 3	0,821	0,694	0,623	0,585	0,640
EE 4	0,809	0,465	0,566	0,574	0,551
EE 5	0,797	0,611	0,591	0,581	0,588
EE 6	0,802	0,545	0,540	0,597	0,568
EE 7	0,847	0,565	0,608	0,619	0,588
EE 8	0,814	0,573	0,558	0,657	0,585
EE 9	0,796	0,591	0,556	0,646	0,522
EE 10	0,805	0,525	0,611	0,566	0,551
EWB 1	0,610	0,904	0,543	0,619	0,628
EWB 2	0,651	0,910	0,639	0,608	0,635
EWB 3	0,648	0,917	0,628	0,578	0,639
EWB 4	0,690	0,904	0,600	0,590	0,615
LMX 1	0,718	0,581	0,790	0,595	0,588
LMX 2	0,535	0,538	0,817	0,502	0,484
LMX 3	0,547	0,492	0,730	0,501	0,550
LMX 4	0,640	0,540	0,751	0,579	0,607
LMX 5	0,432	0,458	0,784	0,430	0,449
LMX 6	0,470	0,434	0,714	0,415	0,522
LMX 7	0,487	0,484	0,745	0,419	0,478
LMX 8	0,521	0,491	0,778	0,448	0,507
NWE 1	0,724	0,580	0,614	0,880	0,594
NWE 2	0,638	0,583	0,553	0,883	0,573
NWE 3	0,619	0,530	0,596	0,847	0,564
NWE 4	0,616	0,623	0,524	0,811	0,534
NWE 5	0,561	0,449	0,437	0,825	0,464
SE 1	0,617	0,545	0,546	0,541	0,862
SE 2	0,586	0,608	0,569	0,526	0,831
SE 3	0,623	0,533	0,615	0,570	0,819
SE 4	0,683	0,633	0,618	0,650	0,862
SE 5	0,578	0,626	0,583	0,527	0,861
SE 6	0,564	0,580	0,591	0,472	0,868

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Oleh karena nilai loading faktor pada konstruk laten prediksi indikator blok lebih besar daripada nilai loading faktor pada konstruk dengan indikator blok lainnya, maka hasil tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua indikator pada model ini telah lolos uji validitas diskriminan.

Selain analisis *cross loading*, validitas dapat dinilai dengan bantuan nilai *average variance extracted* (AVE) dan nilai reliabilitas setiap struktur. Validitas diskriminan model tersebut baik, ketika nilai akar AVE lebih besar dari 0,50 (Ghozali, I., & Latan, 2015).

Tabel 4. 11 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee engagement</i>	0,950	0,654
<i>Employee wellbeing</i>	0,950	0,826
<i>Leader-member exchange</i>	0,918	0,584
<i>Non-physical work environment</i>	0,928	0,722
<i>Self-efficacy</i>	0,940	0,724

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Tabel 4.11 menunjukkan model penelitian lolos uji validitas diskriminan karena setiap variabel memiliki nilai rata-rata *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari 0,50.

Dengan menggunakan metode penilaian akar AVE setiap konstruk dan uji standar *Fornell-Larcker*, perlu ditentukan apakah model penelitian menunjukkan korelasi yang lebih tinggi antara konstruk melalui konstruk lainnya agar dapat menentukan apakah model tersebut memiliki validitas diskriminan yang memadai.

Tabel 4.12 *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	EE	EWB	LMX	NWE	SE
EE	0,809				
EWB	0,715	0,909			
LMX	0,725	0,664	0,764		
NWE	0,747	0,659	0,646	0,850	
SE	0,717	0,692	0,691	0,647	0,851

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Tabel 4.12 menampilkan bahwa akar AVE *employee engagement* 0,809 ($=\sqrt{0,654}$) lebih besar daripada korelasi *employee engagement* dengan konstruk lainnya. Kemudian akar AVE *employee wellbeing* 0,909 ($=\sqrt{0,826}$) lebih besar daripada korelasi *employee wellbeing* dengan konstruk lainnya. Akar AVE *leader member exchange* 0,764 ($=\sqrt{0,584}$) lebih besar daripada korelasi *leader member exchange* dengan konstruk lainnya. Selanjutnya akar AVE *non-physical work environment* 0,850 ($=\sqrt{0,722}$) lebih besar daripada korelasi *non-physical work environment* dengan konstruk lainnya. Dan akar AVE *self-efficacy* 0,851 ($=\sqrt{0,724}$) lebih besar daripada korelasi *self-efficacy* dengan konstruk lainnya.

Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) merupakan model terbaik untuk mengukur validitas diskriminan selain model pengukuran yang telah disebutkan sebelumnya. Validitas diskriminan yang baik pada konstruk ditunjukkan dengan nilai HTMT yang kurang dari 0,90 (Hair et al., 2019).

Tabel 4. 13 *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	EE	EWB	LMX	NWE	SE
EE					
EWB	0,761				
LMX	0,772	0,718			
NWE	0,806	0,711	0,701		
SE	0,766	0,742	0,751	0,701	

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.13, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memenuhi persyaratan karena memiliki nilai $<0,90$ di setiap variabelnya, sehingga uji HTMT menunjukkan penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik.

4.3.3 Uji Composite Reliability

Nilai *cronbach's Alpha* dan nilai reliabilitas komposit suatu konstruk dianggap reliabel jika lebih besar dari 0,70 (Ghozali, I., & Latan, 2015).

Tabel 4. 14 Nilai Uji Composite Reliability

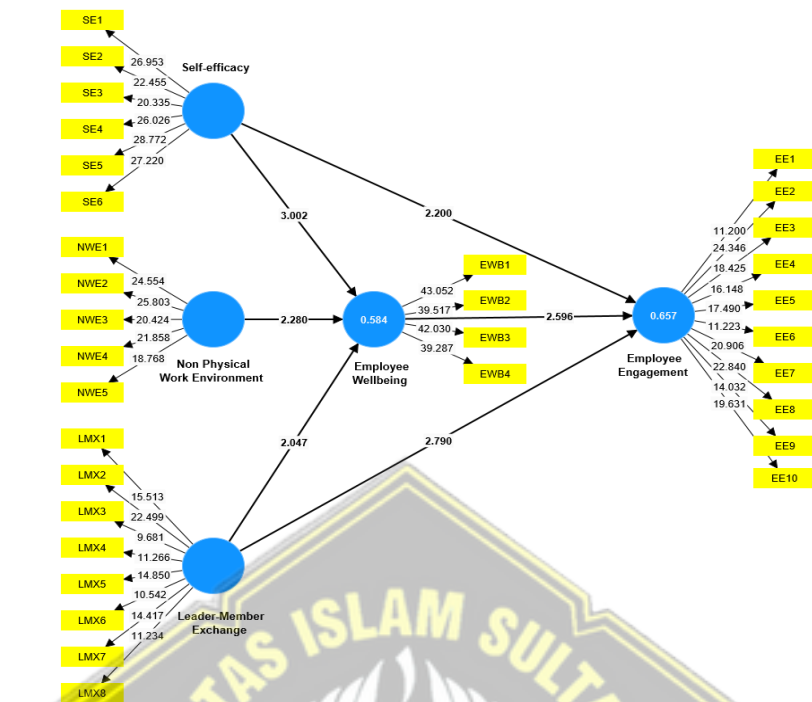
<i>Variable</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>(rho_a)</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Employee engagement</i>	0,941	0,942	0,950
<i>Employee wellbeing</i>	0,930	0,930	0,950
<i>Leader-member exchange</i>	0,898	0,904	0,918
<i>Non-physical work environment</i>	0,904	0,909	0,928
<i>Self-efficacy</i>	0,924	0,925	0,940

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Nilai reliabilitas komposit untuk setiap variabel, seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.14, memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan bahwa nilai tersebut dapat dipercaya.

4.4 Analisis Inner Model (Struktural Model)

Inner model digunakan untuk menunjukkan hubungan spesifik antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya. Melalui analisis *inner model*, peneliti dapat menguji hubungan antar konstruk laten, menjelaskan kerangka kerja yang ada, dan menyempurnakannya.



Gambar 4. 2 Analisis Inner Model

4.4.1 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Ketepatan model regresi dalam memprediksi nilai variabel dependen atau endogen ditunjukkan oleh *r-square*. Semakin baik model regresi menjelaskan varians variabel dependen, semakin tinggi *r-square* (Hair et al., 2019). Nilai 0,67 pada *R-Square* dianggap kuat, 0,33 dianggap sedang, dan 0,19 dianggap lemah.

Tabel 4.15 *R Square*

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Employee engagement</i>	0,657	0,645
<i>Employee wellbeing</i>	0,584	0,470

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

Nilai *r-square* untuk kedua variabel ditunjukkan terindikasi dalam nilai sedang (moderat). Variabel *employee engagement* dipengaruhi oleh variabel *self-efficacy*, *employee wellbeing*, dan *leader-member exchange* sebesar 65,7%.

Sementara variabel *employee wellbeing* dipengaruhi variabel *self-efficacy*, *non-physical work environment*, dan *leader-member exchange* sebesar 58,4%.

4.4.2 Uji Hipotesis

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah hasil penelitian mendukung hipotesis yang diajukan. Uji dianggap signifikan jika nilai T statistik lebih besar dari 1,96 atau nilai P value lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 (Ghozali, I., & Latan, 2015).

Tabel 4. 16 *Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
SE -> EWB	0,341	0,347	0,114	3,002	0,003
NWE -> EWB	0,277	0,275	0,122	2,280	0,023
LMX -> EWB	0,332	0,333	0,119	2,790	0,005
EWB -> EE	0,302	0,294	0,116	2,596	0,009
SE -> EE	0,278	0,286	0,127	2,200	0,028
LMX -> EE	0,249	0,247	0,122	2,047	0,041

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2024

1. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Wellbeing*

Hasil analisis diperoleh nilai *path coefficient* 0,341 dan nilai t-statistik 3,002 (>1,96) dengan p-value 0,003 (<0,05). Maka disimpulkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee wellbeing*. Artinya semakin tinggi keyakinan karyawan Gen Z untuk mampu menjalankan tugas spesifik dalam pekerjaannya, maka akan semakin meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan Gen Z di tempat kerja, dengan demikian H1 diterima.

2. Pengaruh *Non-physical Work Environment* terhadap *Employee Wellbeing*

Berdasarkan tabel diatas, memperlihatkan nilai *path coefficient* 0,277 dan nilai t-statistik 2,280 (>1,96) dengan p-value 0,023 (<0,05). Maka artinya *non-physical work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee wellbeing*. Dengan arti lain, semakin baik lingkungan kerja non fisik di tempat kerja memberi dampak kepada karyawan Gen Z maka akan semakin meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan Gen Z di tempat kerja, dengan demikian H2 diterima.

3. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Wellbeing*

Hasil analisis memperlihatkan nilai *path coefficient* 0,332 dan nilai t-statistik 2,790 (>1,96) dengan p-value 0,005 (<0,05). Maka diambil kesimpulan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee wellbeing*. Artinya semakin besar atasan menekankan pada efektivitas hubungan dengan karyawan Gen Z di tempat kerja maka akan semakin mampu meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan Gen Z di tempat kerja, dengan demikian H3 diterima.

4. Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Employee Engagement*

Analisis tabel 4.16 memperlihatkan nilai *path coefficient* 0,302 dan nilai t-statistik 2,596 (>1,96) dengan p-value 0,009 (<0,05). Maka diambil kesimpulan bahwa *employee wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya semakin tinggi kesehatan mental dan fisik yang dirasakan karyawan Gen Z maka akan semakin besar keterikatan karyawan Gen Z dengan pekerjaannya di tempat kerja, dengan demikian H4 diterima.

5. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan tabel di atas, nilai *path coefficient* 0,278 dan nilai t-statistik 2,200 (>1,96) dengan p-value 0,028 (<0,05). Maka disimpulkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya semakin tinggi keyakinan karyawan Gen Z untuk mampu menjalankan tugas spesifik dalam pekerjaannya dengan baik maka akan semakin mampu meningkatkan keterikatan karyawan Gen Z dengan pekerjaannya di tempat kerja, dengan demikian H5 diterima.

6. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Engagement*

Tabel 4.16 memperlihatkan nilai *path coefficient* 0,249 dan nilai *t*-statistik 2,047 ($>1,96$) dengan *p*-value 0,041 ($<0,05$). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya semakin besar atasan menekankan efektivitas hubungan dengan karyawan Gen Z di tempat kerja maka akan mampu meningkatkan keterikatan karyawan Gen Z dengan pekerjaannya di tempat kerja, dengan demikian H6 diterima.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Wellbeing*

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee wellbeing*. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi keyakinan karyawan Gen Z dengan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan spesifik dengan baik maka semakin baik kesehatan fisik dan mental yang dirasakan karyawan Gen Z untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan Gen Z dikenal sebagai pribadi yang memiliki semangat tinggi untuk mempelajari hal baru dan menyukai tantangan sebagai bentuk mengembangkan diri, selain itu karyawan Gen Z juga cenderung percaya diri untuk memanfaatkan teknologi saat bekerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa baik *self-efficacy* maupun *employee wellbeing* berada dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan Gen Z memiliki keyakinan diri yang tinggi untuk mampu menyelesaikan tugas spesifik, memiliki potensi diri yang besar untuk menjalankan pekerjaan, menguasai teknologi dengan baik, yakin untuk mampu meningkatkan mutu pekerjaan, mampu mengatasi masalah di tempat kerja, dan mampu melakukan pengembangan diri di tempat kerja. Oleh karena itu, melalui tingginya keyakinan diri karyawan Gen Z untuk mampu menyelesaikan tanggung jawabnya, terciptalah kondisi karyawan Gen Z yang sehat mental dan fisik di tempat kerja sehingga berdampak pada proses melaksanakan pekerjaannya yang lebih optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Trilolita & Ardi, 2017) yang menyatakan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee wellbeing*. *Self-efficacy* dibutuhkan karyawan untuk menunjukkan kemampuan dirinya, sebab dengan meningkatkan kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas, maka perusahaan akan berjalan dengan baik dan kinerja karyawan semakin meningkat. Penelitian (Firnanda & Wijayati, 2021) juga berpendapat karyawan yang mampu mengerjakan tugas dengan baik melalui kemampuannya sendiri akan lebih menikmati hidup dan pekerjaannya.

4.5.2 Pengaruh *Non-Physical Work Environment* terhadap *Employee Wellbeing*

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *non-physical work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee wellbeing*. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin baik lingkungan kerja non fisik yang ada di tempat kerja memberi dampak untuk karyawan Gen Z, maka semakin meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan Gen Z untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Ketika lingkungan kerja non fisik di tempat kerja semakin sehat, positif, dan mendukung maka para karyawan Gen Z akan semakin semangat dan senang hati untuk menjalankan pekerjaannya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa baik *non-physical work environment* maupun *employee wellbeing* berada dalam kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari karyawan Gen Z yang memahami kebijakan dan aturan kerja perusahaan, memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, mendapat dukungan dan apresiasi atasannya, bekerja dengan baik dengan tim, dan memiliki komunikasi yang lancar di tempat kerja baik dengan atasan maupun rekan kerja. Dimana semua faktor tersebut berdampak pada tingginya kesehatan mental dan fisik yang diterima karyawan Gen Z dan membuatnya ingin melakukan pekerjaan dengan baik di tempat kerja.

Noorainy (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik yang dibuat dengan suasana kekeluargaan, komunikasi yang lancar, dan pengendalian diri yang baik mampu mengurangi suasana ketegangan pada setiap individu di tempat kerja.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian (Erfeni et al., 2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif terhadap *employee wellbeing*. Lingkungan kerja yang penuh dengan persaingan sehat dan saling menghormati satu sama lain mampu meningkatkan keterikatan karyawan dengan pekerjaan mereka.

4.5.3 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Wellbeing*

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *leader-member exchange* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee wellbeing*. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin besar atasan menekankan efektivitas hubungan dengan karyawan Gen Z melalui hubungan saling menghormati, saling percaya, dan loyal, maka semakin mampu meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan Gen Z di tempat kerja. Ketika atasan dan karyawan memiliki interaksi yang baik, kualitas komunikasi yang tinggi, dan memiliki hubungan kerja yang efektif, maka akan mengarah pada lingkungan kerja yang positif dan hal tersebut berdampak pada kesejahteraan karyawan di tempat kerja (Gregory & Osmonbekov, 2019).

Hasil analisis menunjukkan bahwa baik *leader-member exchange* maupun *employee wellbeing* berada dalam kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari karyawan Gen Z yang merasa dimengerti segala kebutuhan dan masalahnya di tempat kerja, diakui segala potensinya, memiliki hubungan dan penilaian yang baik di mata atasan, dipercaya saat diberi tanggung jawab, dibantu ketika mengalami kesulitan kerja, diberi dukungan atas ide baiknya, serta memiliki hubungan kerja yang efektif dengan atasan. Dimana semua faktor tersebut mampu berdampak pada tingginya kesehatan mental dan fisik yang diterima karyawan Gen Z di tempat kerja dan membuat karyawan Gen Z lebih mampu melakukan pekerjaan dengan baik.

Permatasari & Suhariadi (2019) juga berpendapat bahwa tinggi rendahnya keterikatan karyawan dipengaruhi oleh hubungannya dengan atasan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis dalam penelitian Gregory & Osmonbekov (2019) yang menyatakan bahwa *leader-member exchange* berhubungan positif terhadap *employee wellbeing*. Penelitian tersebut membuktikan bahwa atasan yang

mengawasi perkembangan bawahannya dan memberi dukungan sosial dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan secara efektif.

4.5.4 Pengaruh *Employee Wellbeing* terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian penelitian ini membuktikan bahwa *employee wellbeing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kesehatan mental dan fisik karyawan Gen Z untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan Gen Z untuk bekerja dengan lebih semangat dan tanpa rasa terpaksa di tempat kerja. Apabila karyawan Gen Z merasa puas dengan hidupnya saat ini dan menikmati segala proses pekerjaannya, mendapatkan apresiasi yang membuatnya merasakan sehat secara fisik dan mental, maka akan berdampak pada karyawan yang akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras, bekerja dengan makna, senang hati, dan menikmati pekerjaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa baik *employee wellbeing* maupun *employee engagement* yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari karyawan Gen Z yang lebih menerima kondisi dirinya saat ini. Adanya kondisi saat ini yang susah mencari pekerjaan, menjadikan karyawan Gen Z mencoba untuk lebih bersyukur dan menikmati pekerjaannya saat ini, serta mencoba untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya dan melakukan perkembangan diri melalui pekerjaan. Faktor-faktor tersebut membuat karyawan Gen Z merasa lebih sehat secara mental dan fisik untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan ketika karyawan Gen Z berada dalam kondisi yang baik, maka akan berdampak pada tingkat keterikatan karyawan Gen Z dengan pekerjaannya yang lebih tinggi di tempat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rasool et al (2021) yang menyatakan bahwa *employee wellbeing* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Ketika karyawan bekerja dengan kondisi diri yang baik, maka karyawan akan menyebarkan sikap dan perasaan positif di antara rekan kerja dan sekitarnya. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sumarno & M. Ali Iqbal (2022) yang menyatakan *employee wellbeing* berpengaruh signifikan dan

positif terhadap *employee engagement*. Dalam penelitian tersebut menyatakan apabila karyawan memperoleh keseimbangan kerja dan kesempatan untuk berkembang, maka akan meningkatkan energi karyawan untuk memiliki keinginan bekerja lebih keras, penuh arti, dan semangat dalam bekerja.

4.5.5 Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian penelitian ini membuktikan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi keyakinan karyawan Gen Z untuk mampu menyelesaikan pekerjaan spesifik dengan baik, maka semakin tinggi keterikatan karyawan Gen Z dengan pekerjaannya di tempat kerja. Karyawan Gen Z yang memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya untuk dapat menyelesaikan tugas spesifik dengan baik, akan berdampak pada dirinya yang lebih bertanggung jawab dengan pekerjaannya, melakukan dengan senang hati, terbuka dengan tugas baru dan menantang, serta bekerja dengan penuh perhatian dan keseriusan yang tinggi.

Hubungan signifikan antara *self-efficacy* terhadap *employee engagement* menunjukkan bahwa melalui keyakinan diri yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan mampu membuat karyawan semakin bersemangat, bangga, antusias, dan puas dengan pekerjaannya (Fazlurrahman, 2020). Hasil tersebut berarti bahwa indikator variabel *self-efficacy* berupa kemampuan diri, potensi diri, penguasaan perkembangan teknologi, keyakinan meningkatkan mutu pekerjaan, kemampuan mengatasi masalah, dan pengembangan diri dapat mempengaruhi keterikatan karyawan Gen Z dengan pekerjaannya di tempat kerja.

Chan et al., (2017) menyatakan bahwa membangun sikap *self-efficacy* yang positif pasti akan menghasilkan sumber daya psikologis yang sangat penting untuk mempengaruhi cara karyawan melihat dan memahami tugas mereka. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian Musenze et al (2021) yang mengungkapkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Penelitian tersebut menyatakan bahwa adanya *self-efficacy* dalam diri karyawan diharapkan dapat memprediksi kondisi pikiran individu

menjadi positif, seperti merasa bahagia dan menikmati pekerjaannya, sehingga hal tersebut dapat mengarah pada keterlibatan kerja karyawan yang lebih tinggi.

4.5.6 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian penelitian ini membuktikan bahwa *leader-member exchange* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin besar atasan menekankan efektivitas hubungan dengan karyawan Gen Z melalui hubungan yang saling menghormati, saling percaya, dan loyal, maka semakin tinggi keterikatan karyawan Gen Z dengan pekerjaannya ditunjukkan melalui bekerja dengan lebih semangat, tanpa rasa terpaksa, dan loyal.

Pemimpin yang mampu mengembangkan hubungan dengan anggotanya melalui kerjasama, evaluasi, komunikasi yang informatif, dan mampu menciptakan lingkungan yang mendorong partisipasi karyawan Gen Z, akan mendorong anggotanya untuk lebih terikat dengan pekerjaannya (Mustafa et al., 2023). Penelitian ini membuktikan bahwa *leader-member exchange* yang diukur dengan indikator atasan yang mengakui potensi karyawan, atasan yang percaya kinerja karyawan, saling membantu, adanya jaminan dari atasan, mendukung keputusan atasan, dan memiliki hubungan kerja yang efektif dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan Gen Z di dengan pekerjaannya tempat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mustafa et al, (2023) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberdayakan karyawannya dengan baik dan membiarkan karyawannya berinovasi dengan pekerjaannya akan mampu meningkatkan keterikatan dan kinerja yang tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian Edwar & Sulastri (2020) yang mengungkapkan bahwa *leader-member exchange* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, untuk mampu meningkatkan kesejahteraan dan keterikatan karyawan Gen Z yang tinggi di perusahaan BUMN Kota Semarang dapat berfokus pada *self-efficacy*, *leader member exchange*, dan *employee wellbeing*. Berdasar pada hasil berikut ini:

1. *Self-efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee wellbeing*. Hal ini artinya semakin tinggi keyakinan karyawan Gen Z mampu menjalankan tugas spesifik dalam pekerjaannya maka semakin meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan Gen Z di tempat kerja.
2. *Non-physical work environment* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee wellbeing*. Hal ini artinya semakin baik lingkungan kerja non fisik di tempat kerja memberi dampak terhadap karyawan Gen Z maka semakin mampu meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan Gen Z di tempat kerja.
3. *Leader-member exchange* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee wellbeing*. Maka artinya semakin besar atasan menekankan efektivitas hubungan dengan karyawan Gen Z maka semakin meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan Gen Z di tempat kerja.
4. *Employee wellbeing* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*. Maka artinya semakin baik kesehatan mental dan fisik yang dirasakan karyawan Gen Z di tempat kerja maka semakin besar keterikatan karyawan Gen Z dengan pekerjaannya.
5. *Self-efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti semakin tinggi keyakinan karyawan Gen Z untuk menyelesaikan tugas spesifik dalam pekerjaannya maka semakin meningkatkan keterikatan karyawan Gen Z dengan pekerjaannya.
6. *Leader-member exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Maka artinya semakin besar atasan menekankan efektivitas

hubungan dengan karyawan Gen Z maka semakin besar keterikatan karyawan Gen Z dengan pekerjaannya.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, terdapat beberapa variabel yang perlu menjadi fokus lebih bagi para manajer atau perusahaan agar mampu meningkatkan kesejahteraan dan keterikatan karyawan Gen Z, antara lain:

1. Dalam variabel *self-efficacy*, kebijakan yang dapat diterapkan perusahaan antara lain:
 - Perusahaan dapat melakukan pendistribusian pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan setiap karyawan Gen Z di tempat kerja agar tercipta kinerja yang lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan serta sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan.
 - Perusahaan dapat mendukung dan mengakui setiap kinerja yang telah dilakukan karyawan Gen Z dalam menyelesaikan pekerjaannya agar setiap karyawan merasa dihargai dan didukung.
 - Perusahaan dapat memfasilitasi dan mendukung budaya kerja yang melek digital dengan penggunaan perangkat teknologi dalam melaksanakan pekerjaan di tempat kerja.
 - Perusahaan mampu memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menyalurkan ide, pendapat, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan agar karyawan Gen Z merasa termotivasi dan selalu berusaha meningkatkan mutu pekerjaannya.
 - Perusahaan dapat melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap masalah yang sering timbul di antara karyawan, sehingga ketika terdapat masalah dapat segera terselesaikan dengan solusi yang sudah disediakan dan tidak menjadi konflik berkepanjangan.
 - Perusahaan dapat menyediakan pelatihan, mentoring, ataupun melakukan rotasi jabatan agar karyawan Gen Z dapat melakukan perkembangan diri melalui pekerjaannya

2. Dalam variabel *leader-member exchange*, kebijakan yang dapat diterapkan atasan ataupun perusahaan, antara lain:
- Perusahaan dapat menyediakan fasilitas yang mendukung kebutuhan dalam pelaksanaan kerja karyawan Gen Z, sehingga karyawan lebih produktif melaksanakan pekerjaan.
 - Atasan mampu memberdayakan karyawan Gen Z melalui *learning and development program* agar mampu meningkatkan kualitas dan menciptakan karyawan yang terampil. Hal ini membantu perusahaan mempertahankan karyawan dengan potensi yang tinggi.
 - Atasan mampu memberikan dan menjalankan metode-metode yang dapat membantu karyawan Gen Z termotivasi untuk selalu berprestasi di tempat kerja.
 - Atasan mampu mengayomi dan memberikan kesempatan pada setiap karyawan Gen Z untuk mencoba tantangan pekerjaan yang berbeda dari yang biasa dikerjakan. Hal ini membantu meningkatkan motivasi berprestasi karyawan di tempat kerja.
 - Atasan mampu memberikan solusi ketika karyawan Gen Z merasa kesulitan dengan pekerjaannya, seperti memberi tugas dalam bentuk tim sehingga dapat saling membantu dan berkolaborasi satu sama lain.
 - Atasan mampu berperan sebagai mentor atau inovator yang membantu dalam pengembangan ide karyawan Gen Z di tempat kerja.
 - Atasan mendukung saran atau ide karyawan, serta memberinya tugas penting untuk menjadi pemimpin dalam proyek tersebut. Hal ini membantu karyawan Gen Z merasa dirinya berpotensi dan memberi kontribusi untuk perusahaan.
 - Atasan mampu memberikan komunikasi yang jelas dan efektif dengan karyawan. Adanya efektivitas komunikasi akan mendorong adanya kolaborasi yang baik, kejelasan tujuan, dan pencegahan kesalahpahaman di tempat kerja.

3. Dalam variabel *employee wellbeing*, kebijakan yang dapat diterapkan perusahaan antara lain:
- Perusahaan menawarkan fasilitas yang menunjang kegiatan personal karyawan, seperti adanya tempat ibadah (kebutuhan spiritual), adanya komunitas sosial yang dapat diikuti karyawan di waktu luang (kegiatan *volunteer*), ataupun beasiswa untuk melanjutkan studi sesuai bidang pekerjaan karyawan (pendidikan).
 - Perusahaan dapat memberikan fleksibilitas kerja, seperti jadwal, lokasi, dan jam kerja yang dapat disesuaikan sendiri setiap minggunya. Hal ini dapat berdampak pada karyawan Gen Z yang lebih produktif dan tidak mudah *burnout* karena memiliki keseimbangan hidup antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
 - Perusahaan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan Gen Z untuk mengembangkan karirnya dengan mengambil tanggung jawab yang lebih besar, menangani proyek yang menantang, atau melakukan rotasi jabatan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini terletak pada perancangan kuesioner penelitian yang kurang spesifik, seperti kurang menambahkan karakteristik responden seperti pendidikan terakhir dan bidang kerja dalam perusahaan responden, serta tidak adanya pertanyaan terbuka di tiap variabel penelitian.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya diharapkan juga mampu menyajikan kuesioner penelitian yang lebih lengkap untuk keperluan deskripsi responden yang lebih detail, seperti pendidikan terakhir dan bidang kerja responden di perusahaan tempat bekerja, serta menyediakan pertanyaan terbuka yang dapat dijawab responden mengenai pemahamannya pada setiap variabel.

Penelitian yang akan datang diharapkan mampu menyajikan uji *crosstabulation* pada analisis deskripsi responden yang mengaitkan tiap variabel penelitian. Hal ini dapat digunakan untuk menyimpulkan di perusahaan mana saja tingkat kesejahteraan dan keterikatan karyawan Gen Z yang paling tinggi.



DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. M. (2019). The Value of Worker Well-Being. *Public Health Reports*, 134(6), 583–586. <https://doi.org/10.1177/0033354919878434>
- Albert, G. (2023). *How To Engage Generation-Z In The Workplace*. Forbes.Com. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/02/15/how-to-engage-generation-z-in-the-workplace/?sh=4435cef7408e>
- Ananda, G. D., Basalamah, S., Alam, R., & Arifin, Z. (2022). Pengaruh Self Efficacy, Gaya Kepemimpinan Islam Dan Kompensasi Terhadap Subjective Well Being Dan Kinerja Pada Karyawan BPR Syariah Di Sulawesi Selatan. *Journal of Management Science (JMS)*, 3(1), 105–126.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2017). When Affective Well-Being Is Empowered: The Joint Role Of Leader-Member Exchange And The Employment Relationship. *International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2208–2227. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137610>
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bijl, J. J., & Baggett, L. M. (2001). The Theory And Measurement Of The Self-Efficacy Construct. *Scholarly Inquiry for Nursing Practice*, 15(13), 189–207.
- Budiman, Y., & Pattyranie Tan, P. H. (2022). The Influence of Job Stress, Job Satisfaction & Organizational Commitment Towards Turnover Intention for Millennials and Generation Z Employees in Internet Companies in Indonesia. *Jurnal Mantik*, 5(4), 2438–2443.
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O’Driscoll, M., Siu, O. L., & Timms, C. (2017). Self-Efficacy And Work Engagement: Test of a Chain Model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819–834. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2015-0189>

- Dunlop, A. & Pankowski, M. (2023). *Hey bosses: Here's what Gen Z actually wants at work*. Deloittedigital.Com. <https://www.deloittedigital.com/us/en/blog-list/2023/gen-z-research-report.html>
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's Generation Z. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(3), 250–252. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.25.17556>
- Dzulfikar, L. T. (2022). *Data Bicara: Lebih dari 55% Calon Pekerja Generasi Z ingin menjadi PNS atau pegawai BUMN*. Theconversations.Com. <https://theconversation.com/data-bicara-lebih-dari-55-calon-pekerja-generasi-z-ingin-menjadi-pns-atau-pegawai-bumn-193121>
- Edwar, R. C., & Sulastri. (2020). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai Pemediiasi. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 2(3), 117–126.
- Elvis, R., Santi, F., & Elita, Y. (2022). Pengaruh Burnout Dan Employee Engagement Terhadap Employee Well-Being Pada Tenaga Kesehatan Di Rsud Argamakmur Bengkulu Utara. *Student Journal of Business and Management*, 5(3), 886–907. <https://ejournal.unib.ac.id/sjbm/article/view/25834>
- Erfeni, Y., Isyandi, I., & Garnasih, R. L. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank Tabungan Negara Pekanbaru. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1), 1–22. <https://doi.org/10.7454/jsht.v5i1.1013>
- Eric, P., Desrumaux, P., Bernaud, J., & Hellemans, C. (2019). What Makes Happy Counselors ? From Self-Esteem and Leader-Member Exchange to Well-Being at Work : The Mediating Role of Need Satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 15(4), 823–842.

- Fazlurrahman, H. (2020). Measuring Entrepreneurship Intention With Need for Achievement, Locus of Control, Self-Efficacy, and Readiness Instrument: Business and Engineering Student in Indonesia. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(1), 07–14. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.612>
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- Fitri, F. F., Mudhiah, R., Aiman, P., Naomi, C., & Angelica, R. (2023). Career Adaptability : Studi Deskriptif Pada Karyawan Gen Z. *56 Jurnal Ilmiah PSYCHE Vol.*, 17(1), 39–56.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here Comes Generation Z: Millennials as Managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. <https://doi.org/10.1115/GT2016-57374>
- Gregory, B., & Osmonbekov, T. (2019). Leader-Member Exchange and Employee Health: An Exploration of Explanatory Mechanisms. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 699–711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0392>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report The Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1),

2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hamid, R. dan A. S. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*.

Hanifah, H., & Wardono, P. (2020). Identifikasi Faktor Pembentuk Perilaku Pencari Kerja Generasi Z Di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen, January*. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.628>

Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the Changing Workplace. *International Journal of Human Resource Management, 28*(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management, 24*(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>

Mahapatra, G. P., Bhullar, N., & Gupta, P. (2022). Gen Z: An Emerging Phenomenon. *NHRD Network Journal, 15*(2), 246–256. <https://doi.org/10.1177/26314541221077137>

Meisler, G. (2022). Fear and Emotional Abilities in Public Organizations: a Sectorial Comparison of Their Influence on Employees' Well-Being. *International Public Management Journal, 25*(4), 544–565. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1720051>

Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., Kasango, J., & Emojong, O. R. (2021). Mechanism Between Perceived Organizational Support and Work Engagement: Explanatory Role of Self-Efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences, 37*(4), 471–495. <https://doi.org/10.1108/jeas-02-2020-0016>

Mustafa, G., Mubarak, N., Khan, J., Nauman, M., & Riaz, A. (2023). Impact of Leader-Member Exchange on Innovative Work Behavior of Information Technology Project Employees; Role of Employee Engagement and Self-

- Efficacy. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(4), 581–599.
<https://doi.org/10.1007/s10672-022-09429-y>
- Noorainy, F. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pangandaran. *Journal of Management Review*, 1(3), 123–132.
<http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview>
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218–247.
<https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493>
- O'boyle, E. (2021). *4 Things Gen Z and Millennials Expect From Their Workplace*. Gallup.Com. <https://www.gallup.com/workplace/336275/things-gen-millennials-expect-workplace.aspx>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “what”, “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Pambudi, A. S., Sukarno, G., & Iryanti, E. (2023). Analysis of Non-Physical Work Environment and Motivation to Employee Performance on CV. Adikarya Sukses Engineering Jombang. *International Journal of Economics (IJEK)*, 2(2), 271–283. <https://doi.org/10.55299/ijec.v2i2.502>
- Parmelee, M. (2021). *Making Gen Z's and Millennials are Prioritizing and Driving Change in The Workplace*. Deloitte.Com. <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/topics/talent/recruiting-gen-z-and-millennials.html>
- Pashiera, R. S., & Budiono. (2018). Peran Work Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Psychological Well-Being dan Work Environment Terhadap Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 393–405.
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim>

- Permatasari, W. Y., & Suhariadi, F. (2019). Leader-Member Exchange Affects Work Engagement: The Role of Psychological Well-Being Mediation. *Psikohumaniora*, 4(1), 95–114. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v4i1.3360>
- Putri, G. F. I. (2024). Gen Z dan KPI: Transformasi Dunia Kerja di Bidang SDM. *Kompasiana*.
<https://www.kompasiana.com/gabriela3875/66761e2034777c38e2541d12/gen-z-dan-kpi-transformasi-dunia-kerja-di-bidang-sdm>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects The Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Riyanto, G.P dan Nistanto, R. . (2023). *Riset: Gen Z Rela Bergaji Kecil asal Bisa WFA dan Sehat Mental*. Tekno.Kompas.Com. <https://tekno.kompas.com/read/2023/10/23/11300067/riset-gen-z-rela-bergaji-kecil-asal-bisa-wfa-dan-sehat-mental?page=all>
- Rizky, T. R., & Sadida, N. (2019). Hubungan antara Job Insecurity dan Employee Well Being pada Karyawan yang Bekerja di Perusahaan yang Menerapkan PHK di DKI Jakarta. *Jurnal EMPATI*, 8(1), 329–335. <https://doi.org/10.14710/empati.2019.23651>
- Rola, F., Daulay, D. A., & Siregar, A. R. (2020). *Emphatic Values and Self-efficacy of Z Generation*. *Icosteerr* 2018, 1421–1424. <https://doi.org/10.5220/0010079714211424>
- Sanjaya, R. P. (2020). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Pada kinerja karyawan PT. Tri Putra Manunggal Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8, 22–29. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/30028>
- Santalla-Banderali, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Incidence of Leader–Member

- Exchange Quality, Communication Satisfaction, and Employee Work Engagement on Self-Evaluated Work Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph19148761>
- Sarinah, Akbar, M., & Prasadja, R. (2018). The Effect of Work Autonomy, Self-Efficacy and Work Engagement Towards Organizational Commitment. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, VI(2), 31–44. <http://ijecm.co.uk/>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity To The Concept. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 12, 10–24. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2010-06187-002>
- Setiyani, A., Djumarno, Riyanto, S., & Nawangsari, L. C. (2019). The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112–116. <https://doi.org/10.32479/irmm.8114>
- Simone, S. De. (2014). Conceptualizing Wellbeing in The Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118–122. https://ijbssnet.com/journals/vol_5_no_12_november_2014/14.pdf
- Singh, S. K., Pradhan, R. K., Panigrahy, N. P., & Jena, L. K. (2019). Self-Efficacy and Workplace Well-Being: Moderating Role of Sustainability Practices. *Benchmarking*, 26(6), 1692–1708. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0219>
- Sugiyono, S. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R Dan D*. Alfabeta.
- Sumarno, A., & M. Ali Iqbal. (2022). The Effect of Internal Communication and Employee Well-Being on Employee Performance, Mediated Thru Employee Engagement (Study At Pt Wuza). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(6), 1015–1031.

<https://doi.org/10.31933/dijms.v3i6.1303>

Surjanti, J., Soejoto, A., Seno, D. N., & Waspodo. (2020). Mangrove Forest Ecotourism: Participatory Ecological Learning and Sustainability of Students' Behavior Through Self-Efficacy and Self-Concept. *Social Sciences and Humanities Open*, 2(1), 100009. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2019.100009>

Trilolita, V., & Ardi, P. (2017). *Pengaruh Self Efficacy Terhadap Employee Engagement Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya)*. 52(1).

Umillah, A. A., & Etikariena, A. (2019). Peran Moderasi Dari Stress Kerja Pada Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Karyawan Di Tempat Kerja. *INQUIRY: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(2), 91–99. <https://doi.org/10.51353/inquiry.v9i2.156>

Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada PT Nutrifood Surabaya. *Agora*, 1(1), 58–67. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/1547>

