

**PENGARUH EMPLOYEE WELL BEING DAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN
GENERASI Z DI PT X DENGAN PENGALAMAN KERJA
SEBAGAI MODERATOR**

TESIS



Oleh

Ryanto Jonathan

8082201006

Pembimbing I

Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si.

PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG

2023

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH EMPLOYEE WELL-BEING DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT
TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI Z DI PT X DENGAN
PENGALAMAN KERJA SEBAGAI MODERATOR**



Oleh:

**Ryanto Jonathan
8082201006**

**Persetujuan Untuk Sidang Tesis pada Hari/Tanggal:
Kamis, 31 Agustus 2023**

Pembimbing Tunggal:

(Ttd)

Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si.

**PROGRAM MAGISTER ILMU SOSIAL
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
AGUSTUS 2023**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ryanto Jonathan

NPM : 8082201006

Program Studi : Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

“Pengaruh Employee Well Being dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di PT X Dengan Pengalaman Kerja Sebagai Moderator”

Adalah benar-benar karya saya di bawah bimbingan. Pembimbing dan saya tidak melakukan penjiplakan ataupun pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau tuntutan formal atau non-formal dari pihak lain yang berkaitan dengan karya saya, saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan: di Bandung

Tanggal : 26 Agustus 2023



Ryanto Jonathan

**Pengaruh Employee Well Being dan Employee Engagement
Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di PT X Dengan Pengalaman
Kerja Sebagai Moderator**

Ryanto Jonathan (8082201006)

Pembimbing I : Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si.

Magister Administrasi Bisnis

Bandung

Agustus 2023

ABSTRAK

Departemen *Non-woven manufacturing* PT.X merupakan sebuah departemen yang fokus memproduksi *fiber felt* dan *fiber foam*. Dalam beberapa bulan terakhir kinerja karyawan pada departemen tersebut mengalami penurunan. Hal tersebut diduga terjadi akibat kinerja karyawan generasi Z yang cukup buruk. Oleh karena itu dilakukan analisis terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan generasi Z di perusahaan. Dalam penelitian ini akan memiliki 4 buah variabel. Variabel tersebut adalah *employee well-being*, *employee engagement*, pengalaman kerja dan kinerja karyawan. *Employee well-being* dan *employee engagement* akan berperan sebagai variabel bebas, pengalaman kerja berperan sebagai variabel moderator, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini akan memiliki 68 buah sampel yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Sampel tersebut nantinya akan dianalisa dengan metode regresi linear berganda serta bantuan aplikasi SPSS untuk proses perhitungannya. Dari hasil pengujian tersebut didapatkan bahwa variabel *employee well-being* dan *employee engagement* secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi *employee well-being*, *employee engagement*, dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**THE INFLUENCE OF EMPLOYEE WELL-BEING AND EMPLOYEE
ENGAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF GENERATION Z EMPLOYEES
AT PT X WITH WORK EXPERIENCE AS MODERATOR**

Ryanto Jonathan (8082201006)

First Supervisor : Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si.

Master of Business Administration

Bandung

August 2023

ABSTRACT

PT.X's Non-woven manufacturing department is a department that focuses on producing fiber felt and fiber foam. In recent months the performance of employees in the department has decreased. This is thought to have occurred due to the poor performance of generation Z employees. Therefore an analysis of the variables that can affect the performance of generation Z employees in the company is carried out. In this research will have 4 variables. These variables are employee well-being, employee engagement, work experience and employee performance. Employee well-being and employee engagement will act as independent variables, work experience will act as a moderator variable, and employee performance as the dependent variable. This study will have 68 samples obtained from distributing questionnaires. The sample will later be analyzed using the multiple linear regression method and the help of the SPSS application for the calculation process. From the test results it was found that the variables employee well-being and employee engagement partially did not affect employee performance. However, employee well-being, employee engagement, and work experience simultaneously affect employee performance.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas penyertaan dan bimbingan-Nya selama pengerjaan penelitian tesis ini sehingga saya dapat menyelesaikan tesis saya dengan judul “Pengaruh Employee Well Being dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di PT X Dengan Pengalaman Kerja Sebagai Moderator”.

Dalam penyusunan tesis ini, saya hendak mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung proses pengerjaan tesis serta senantiasa memberikan masukan, yaitu:

1. Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing tesis yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan bimbingan, arahan, dan saran kepada penulis selama proses penyusunan tesis.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Paulus Sukpto, MBA. dan Dr. Agustinus Miranda Wijaya, SE., SH., MM., Mkn. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan kepada penulis.
3. Bapak Dr. Agus Gunawan, S.Sos.,B.App.Com.,MBA.,M.Phil. selaku ketua program studi magister administrasi bisnis yang telah banyak membantu dan memberikan arahan selama masa perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
4. Kedua orang tua penulis yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan baik secara moral dan materi dengan semaksimal mungkin sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan lancar.
5. Kedua adik penulis yang selalu memberikan semangat dan bantuan selama pengerjaan tesis.
6. Verrell Jovian dan Reo Joseano Wijaya selaku sahabat penulis

yang telah banyak memberikan masukan dan memberikan semangat selama pengerjaan tesis.

7. Kak Ricki, Reyksi dan Gale selaku teman seperjuangan dalam menuntut ilmu pada program studi magister administrasi bisnis.
8. Teman-teman kuliah di program studi magister administasi bisnis angkatan 2022.
9. Seluruh responden yang sudah bersedia untuk mengisi kuesioner penelitian.
10. Rekan kerja penulis yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas seluruh dukungan dan motivasi yang telah diberikan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis yang dibuat masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka atas kritik dan saran yang dapat membuat penulis menjadi lebih baik di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi para pembaca.

Bandung, 26 Agustus 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ryo', with a horizontal line extending to the right.

Ryanto Jonathan

Daftar Isi

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
Daftar Isi	v
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	vii
BAB I PENDAHULUAN	I-1
I.1 Latar Belakang Masalah	I-1
I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	I-3
I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian	I-9
I.4 Tujuan Penelitian	I-9
I.5 Manfaat Penelitian	I-9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	II-1
II.1 Sumber Daya Manusia.....	II-1
II.2 <i>Employee Well-Being</i>	II-1
II.3 <i>Employee Engagement</i>	II-1
II.4 Pengalaman Kerja	II-2
II.5 Regresi Berganda	II-2
II.5.1 Jumlah Sampel.....	II-3
II.6 <i>Employee Performance</i>	II-3
II.6.1 Model <i>Employee Performance</i>	II-3
II.6.2 Penelitian Sabil (2021)	II-4
II.6.3 Penelitian Handoyo & Setiawan (2017)	II-4
II.6.4 Penelitian Sandi (2016)	II-5
II.7 Model Penelitian	II-6
II.8 Operasionalisasi Variabel	II-8
II.9 Penelitian Terdahulu	II-11
BAB III METODE PENELITIAN	III-1
III.1 Metode Penelitian	III-1
III.1.1 Pengumpulan Data.....	III-1
III.1.2 Penyusunan Kuesioner Penelitian.....	III-1
III.1.3 Pengumpulan Data.....	III-2
III.1.4 Langkah-langkah Penelitian	III-3

III.1.5	Metode Pengolahan Data	III-5
III.2	Objek Penelitian	III-5
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	IV-1
IV.1	Profil Responden	IV-1
IV.2	Evaluasi Variabel Pengukuran	IV-2
IV.2.1	Uji Reliabilitas.....	IV-2
IV.2.2	Uji Validitas	IV-3
IV.3	Uji Hipotesis	IV-4
IV.3.1	Uji Parsial (Uji T)	IV-5
IV.3.2	Uji Simultan (Uji F).....	IV-6
IV.3.3	Uji Koefisien Determinasi.....	IV-7
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	V-1
V.1	Kesimpulan	V-1
V.2	Saran	V-2
DAFTAR PUSTAKA.....		V-A

Daftar Gambar

Gambar I.1 Grafik Produktifitas	I-2
Gambar I.2 Grafik Reject Ratio	I-3
Gambar II.1 Model Penelitian (Sabil, 2021).....	II-4
Gambar II.2 Model Penelitian Handoyo & Setiawan (2017)	II-5
Gambar II.3 Model Penelitian Sandi (2016)	II-5
Gambar II.4 Model Penelitian	II-7
Gambar IV.1 <i>Pie Chart</i> Status Pernikahan	IV-1
Gambar IV.2 Diagram Pengelompokkan Berdasarkan Jumlah Anak	IV-2

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Perbandingan Jumlah Karyawan.....	I-4
Tabel 1.2 Kekurangan dan Contoh Kasus Generasi Z di Perusahaan	I-5
Tabel II.1 Operasional Variabel	II-8
Tabel II.2 Rekap Penelitian Terdahulu	II-11
Tabel IV.1 Hasil Cronbach's Alpha	IV-3
Tabel IV.2 Hasil Pearson Correlation.....	IV-3
Tabel IV.3 Hasil Uji T.....	IV-5
Tabel IV.4 Hasil Uji F.....	IV-6
Tabel IV.5 Hasil Uji <i>R Square</i>	IV-7
Tabel IV.6 Hasil Uji <i>R Square</i> tanpa Moderator	IV-7

BAB I

PENDAHULUAN

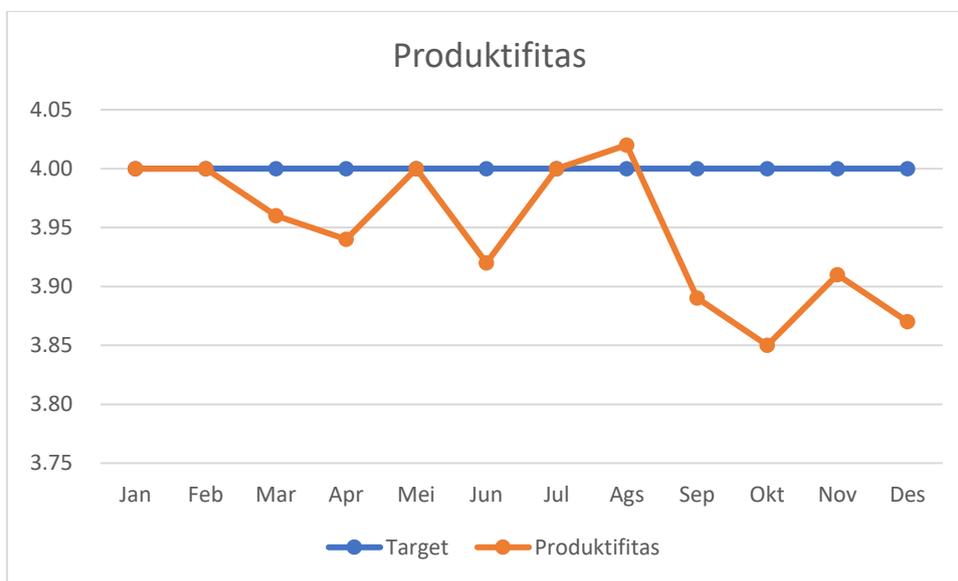
Bab ini akan berisi mengenai latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian. Gambaran secara singkat dari penelitian akan tergambar pada bab berikut.

I.1 Latar Belakang Masalah

SDM merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah perusahaan. Tanpa adanya SDM tentunya suatu perusahaan tidak dapat berkembang. Oleh karena itu banyak munculnya penelitian mengenai SDM. Perusahaan yang maju tentunya memiliki SDM dengan kompetensi yang baik dan loyalitas yang tinggi. Kompetensi SDM merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja dari suatu perusahaan, akan tetapi tanpa adanya loyalitas yang tinggi dari SDM tersebut, malah akan dapat menjadi ancaman yang besar bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tidak boleh hanya memperhatikan kompetensi dari karyawan, tetapi perusahaan harus memperhatikan juga loyalitas dari SDM tersebut. Pada masa kini mayoritas SDM pada dunia pekerjaan merupakan generasi milenial. Menurut (Rosariana, 2021) generasi milenial merupakan individu yang berada pada rentang umur 26-41 tahun. Sedangkan, generasi Z merupakan individu yang berada pada rentang umur 10-25 tahun. Jumlah individu terbanyak di Indonesia saat ini merupakan generasi Z. Generasi Z sendiri sudah mulai masuk ke dalam dunia pekerjaan dan usia produktif. Dalam beberapa tahun kedepan, generasi Z ini akan menjadi mayoritas di dunia pekerjaan. Pada masa ini, terdapat banyak pandangan-pandangan generasi milenial terhadap generasi Z. Pandangan dari generasi milenial terhadap generasi Z tidak selalu buruk, terdapat juga pandangan-pandangan positif terhadap generasi Z. Generasi Z dianggap lebih berani dalam menolak sehingga generasi Z terkesan lebih jujur dalam bersikap. Generasi Z juga cenderung lebih cepat menguasai teknologi-teknologi baru dan mudah beradaptasi dengan perubahan zaman yang cepat. Dalam pandangan yang negatif generasi Z dianggap memiliki standard yang tinggi terhadap pekerjaannya, dimana mereka mengutamakan work life balance. Dalam hal tersebut generasi Z dianggap menjadi lebih cepat

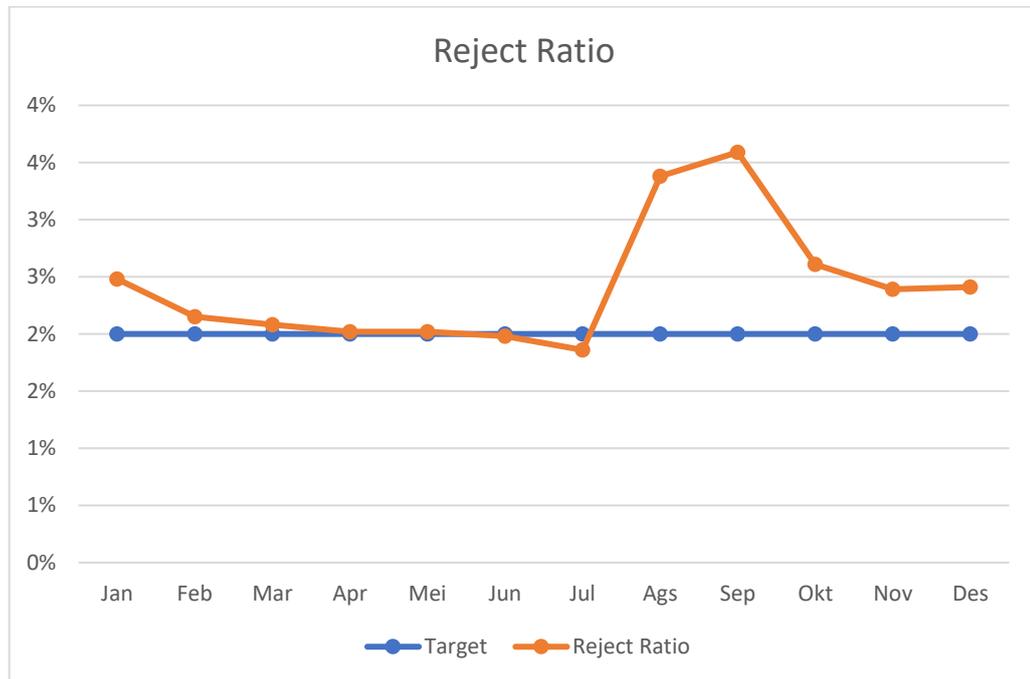
menyerah dan mengeluh. Standard tinggi tersebut juga menjadi pengaruh terhadap loyalitas generasi Z, karena sering merasa tidak puas generasi Z sangat sering untuk berganti perusahaan. Lalu menurut beberapa generasi milenial, generasi z cenderung memberikan output yang tidak maksimal akan tetapi tetap menuntut lebih kepada perusahaan.

PT.X merupakan suatu perusahaan manufaktur. Dalam beberapa bulan terakhir ini, produktifitas yang dimiliki perusahaan mengalami penurunan. Dimana target produktifitas yang diberikan perusahaan adalah sebesar 4. Berikut merupakan produktifitas karyawan di PT.X.



Gambar I.1 Grafik Produktifitas

Dapat dilihat pada grafik di atas bahwa produktifitas yang dihasilkan karyawan berada di bawah target. Perusahaan pun sudah membuat PICA (*Problem Identification and Corrective Action*) jika produktifitas tidak tercapai, akan tetapi produktifitas tidak kunjung membaik. Permasalahan yang terjadi pun selalu dalam kelompok SDM. Selain itu, *reject ratio* yang dimiliki perusahaan pun semakin meningkat. Berikut merupakan data *reject ratio* yang dimiliki PT.X dalam 1 tahun terakhir.



Gambar I.2 Grafik Reject Ratio

Dapat dilihat *reject ratio* yang dihasilkan oleh karyawan lebih tinggi dibandingkan target yang diberikan. PICA pun sudah dibuat oleh perusahaan. Permasalahan yang diakibatkan oleh bahan baku dan mesin sudah dapat diatasi. Hal tersebut menyebabkan *reject ratio* sempat berkurang. Akan tetapi, *reject ratio* masih tetap berada di atas nilai minimum. Permasalahan mengenai SDM masih belum dapat diselesaikan. Oleh karena itu, perusahaan ingin melakukan perbaikan dengan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan produktifitas dan menurunkan *reject ratio*.

I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Selanjutnya akan dibahas mengenai gambaran-gambaran yang terjadi pada perusahaan. PT.X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur busa. Jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan secara keseluruhan kurang lebih sebanyak 1200 orang. Akan tetapi dalam bagian yang diteliti (Non-Woven MFG) hanya memiliki jumlah karyawan sebanyak 234 orang. Dari 234 orang tersebut ada yang merupakan generasi Z dan ada yang merupakan generasi milenial. Berikut merupakan tabel rekapitulasi perbandingan jumlah karyawan di dalam perusahaan.

Tabel 1.1 Perbandingan Jumlah Karyawan

Bagian	Generasi	Jumlah
Suporting	Milenial	12
	Z	6
Produksi	Milenial	30
	Z	186

Dapat dilihat dari Tabel 1.1 tersebut, mayoritas karyawan bagian produksi pada perusahaan berada pada kelompok umur generasi Z. Pemilihan kelompok umur tersebut sebagai karyawan dikarenakan pekerjaan di perusahaan membutuhkan kekuatan fisik yang baik. Generasi Z yang berada pada rentang umur 10-25 tahun dinilai memiliki kekuatan fisik yang baik sehingga cocok untuk beban kerja yang diberikan perusahaan. Terbukti dalam beberapa kasus, karyawan yang berada pada kelompok umur generasi milenial merasa cepat kelelahan sehingga harus dipindahkan ke bagian yang memiliki beban kerja ringan atau dikembalikan kepada yayasan. Akan tetapi, penggunaan kelompok umur generasi Z memiliki beberapa kelemahan. Berdasarkan hasil wawancara dengan *section head* dan *unit head* produksi, didapatkan beberapa permasalahan yang disebabkan oleh karyawan generasi Z. Permasalahan pertama yang disebabkan oleh generasi Z adalah sifat malas yang mereka miliki. Karyawan generasi Z cenderung mencari alasan untuk tidak masuk kerja. Alasan-alasan yang mereka buat pun terkadang seperti dibuat-buat dan terjadi berulang kali, contohnya adalah kendaraan mogok 3 kali dalam seminggu. Selain membuat alasan yang aneh, mereka pun terkadang bolos tanpa memberikan kabar atau surat izin. Tindakan yang mereka perbuat dapat mengganggu *line balancing* sehingga akan berdampak pada *output* yang dihasilkan. Permasalahan kedua adalah ketidakseriusan atau rendahnya rasa tanggung jawab yang mereka miliki. Karyawan generasi Z cenderung tidak mau mendengarkan perintah atasan dengan baik. Akibatnya pekerjaan yang mereka lakukan menjadi tidak optimal. Permasalahan yang ketiga adalah sifat yang mudah dipengaruhi. Karyawan generasi Z cenderung suka untuk mencontoh hal-hal buruk yang dilakukan teman-temannya. Salah satunya adalah mabal saat jam kerja. Tentu saja, dengan melakukan korupsi waktu tersebut akan berpengaruh terhadap *output* yang dihasilkan. Permasalahan terakhir yang dimiliki adalah kurangnya pengalaman yang mereka miliki. Akibat dari umurnya yang masih muda, mereka cenderung belum memiliki pengalaman untuk bekerja di dalam suatu organisasi, akibatnya mereka cenderung tidak dapat menampilkan kemampuannya dengan

maksimal. Dari permasalahan-permasalahan tersebut, berikut merupakan rekapitulasi kekurangan-kekurangan yang dimiliki generasi Z.

Tabel 1.2 Kekurangan dan Contoh Kasus Generasi Z di Perusahaan

Kekurangan	Kasus
Malas	75% Jumlah karyawan generasi Z suka tidak masuk tanpa alasan (mangkir), sedangkan karyawan generasi milenial memiliki alasan jelas jika tidak masuk
Tidak Serius	Beberapa operator generasi Z tidak menjalankan perintah atasan dengan baik
Mudah dipengaruhi	Dalam 6 bulan terakhir, 10 orang operator generasi Z dikeluarkan akibat merokok saat jam kerja
Kurang Pengalaman	<i>Leader</i> tetapi tidak dapat memimpin anak buah dengan baik

Dari Tabel 1.2 di atas dapat diketahui kekurangan-kekurangan pada generasi Z. Tentu saja hal tersebut tidak berlaku untuk seluruh karyawan yang berada pada generasi Z, akan tetapi mayoritas karyawan tersebut memiliki sifat demikian.

Keterikatan karyawan terhadap pekerjaan di perusahaan dinilai masih kurang. Masih terdapat banyak karyawan yang melakukan pekerjaannya tidak dengan sungguh-sungguh. Hal tersebut akan mempengaruhi *output* yang dihasilkan dan akan mempengaruhi *quality objective* (QO) yang dimiliki. Tentu saja, QO yang tidak tercapai akan menjadi permasalahan bagi perusahaan. Hal-hal tersebut diperkirakan terjadi karena kompensasi yang kurang diberikan oleh perusahaan. Selain itu terdapat beberapa kebijakan organisasi yang merugikan beberapa bagian, sebagai contoh adalah cara perhitungan *productivity* disamakan untuk bagian yang berbeda. Hal-hal buruk tersebutlah yang akan menyebabkan karyawan tidak memiliki perasaan terikat terhadap perusahaan. Karyawan akan bekerja tanpa memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Akan tetapi, perusahaan memiliki beberapa kelebihan seperti lingkungan kerja yang baik dan hubungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja pada perusahaan dapat dikatakan sangat baik, hal tersebut dikarenakan pabrik tersebut merupakan bangunan yang baru sehingga fasilitas yang dimiliki masih dalam keadaan yang baik. Selain itu, alat-alat yang dimiliki pun sudah modern. Untuk hubungan antar rekan kerja dapat dikatakan baik karena, karyawan perusahaan berada pada kelompok umur yang sama. Hal tersebut akan menghilangkan sikap senioritas di lingkungan kerja. Selain itu, karyawan menjadi lebih mudah akrab dengan sesamanya karena memiliki umur yang relatif berdekatan. Kelebihan tersebut

dapat membuat beberapa karyawan memiliki keterikatan yang cukup baik terhadap pekerjaannya.

Untuk kesejahteraan karyawan pada perusahaan dapat dikatakan sangat kurang. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan, banyak karyawan yang kurang senang dan merasa kecewa. Karyawan-karyawan tersebut merasa kalau target yang diberikan perusahaan sangatlah berat, target tersebut pun tidak diimbangi oleh *reward* dari perusahaan. Contoh kasus yang terjadi di perusahaan adalah cara perhitungan *cycle time* yang dilakukan perusahaan tidak menggunakan normalisasi dan beban kerja. Selain itu, perusahaan tidak memberikan *reward* bagi karyawan jika mencapai target. Perusahaan juga tidak memperhatikan kelelahan akibat beban kerja yang berlebih serta ergonomi. Hal tersebut menyebabkan munculnya rasa kekecewaan dari karyawan. Karyawan tersebut pun menjadi merasa tidak dihargai oleh perusahaan. Alhasil, kekecewaan tersebut menimbulkan dampak psikologis yang buruk bagi karyawan. Karyawan tidak berusaha maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Akan tetapi, akibat dari kelompok umur yang masih berdekatan, karyawan cenderung memiliki kesejahteraan yang baik di luar lingkungan kerja. Mereka memiliki beberapa kegiatan bersama rekan-rekannya untuk menghilangkan kejenuhan akibat pekerjaan. Selain itu, tidak adanya sikap senioritas sehingga mereka tidak merasa tertekan.

Akibat dari pengalaman kerja dapat memberikan dampak bagi karyawan. Sebagian karyawan generasi Z yang memiliki pengalaman kerja dapat menunjukkan kinerja yang baik. Sebagai contoh dari 14 leader di perusahaan, terdapat 8 leader generasi Z yang memiliki pengalaman kerja cukup lama dan tidak ada leader generasi Z yang tidak memiliki pengalaman. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi tidak semua dapat menunjukkan kinerja yang baik. Dari 8 leader generasi Z tersebut terdapat 3 yang tidak dapat menampilkan kinerja yang baik. Dari permasalahan tersebut dapat diketahui bahwa pengalaman kerja dapat dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *employee engagement* dan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan. Maka pengalaman kerja disini akan menjadi variabel moderator.

Berdasarkan data *productivity* dan *reject ratio* pada sub bab 1.1, dapat dilihat bahwa kinerja karyawan di PT.X mengalami penurunan. Penurunan

tersebut memiliki dampak yang buruk bagi perusahaan. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, kinerja buruk tersebut didominasi oleh karyawan yang berada pada kelompok generasi Z. Karyawan yang berada pada generasi milenial cenderung lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Mereka dapat lebih berpikir dewasa terhadap tindakan-tindakannya. Berbeda dengan generasi Z, mereka cenderung tidak berpikir panjang terhadap tindakannya. Maka dari itu, jika kebijakan perusahaan tidak sesuai keinginan mereka, mereka cenderung bekerja dengan tidak baik. Kekurangan generasi Z menyebabkan mereka jarang dipilih untuk menjadi *leader* di kelompoknya. Hanya terdapat beberapa karyawan generasi Z yang sudah dapat menunjukkan kedewasaannya dalam bekerja. Contoh kasus yang terjadi di perusahaan berada pada lini jahit. Pada setiap lini, akan terdiri dari 4 orang. Masing-masing shift diberikan orang yang senior. Output yang dihasilkan oleh operator senior tersebut setiap bulannya selalu 50% lebih baik dibandingkan dengan operator generasi Z. Setelah diamati, operator generasi Z cenderung lebih sering mengobrol dan pergi ke toilet.

Setelah dijabarkan mengenai keadaan-keadaan yang terjadi di perusahaan dari setiap variabel yang digunakan. Selanjutnya akan direkap permasalahan-permasalahan yang terjadi di perusahaan. Tujuan dari perekapan masalah tersebut adalah untuk membuat rumusan masalah. Berikut merupakan 4 permasalahan yang terjadi di perusahaan.

1. Karyawan generasi Z cenderung memberikan lebih banyak permasalahan di dalam perusahaan terutama dalam ketertibannya yang berdampak pada tidak tercapainya target perusahaan.
2. *Employee Well-being* di dalam perusahaan dinilai kurang baik karena adanya tekanan yang besar dari perusahaan. Sehingga menyebabkan kinerja karyawan menjadi kurang maksimal akibat dari kelelahan yang dihadapi karyawannya.
3. *Employee Engagement* di dalam perusahaan dinilai kurang baik karena dampak dari kebijakan perusahaan yang memberatkan. Akibatnya karyawannya menjadi tidak peduli terhadap target perusahaan yang akhirnya menyebabkan *output* menjadi tidak maksimal.
4. Dengan adanya pengalaman kerja, kinerja karyawan dapat menjadi lebih baik dan ada juga yang masih kurang baik.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang dimiliki dapat diketahui

selanjutnya dijelaskan beberapa variabel yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian Wadhawan (2016) dalam (Sabil, 2021) *employee well-being* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, *employee well-being* yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian (Handoyo & Setiawan, 2017) *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika *employee engagement* di suatu perusahaan baik, maka kinerja karyawannya pun menjadi baik. Menurut (Sandi, 2016) pengalaman kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, dalam rangka untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang kurang baik, pada penelitian ini akan dicari pengaruh dari variabel-variabel tersebut terhadap kinerja di PT.X khususnya departemen *non-woven manufacturing*. Dengan mengetahui pengaruh dari variabel-variabel tersebut perusahaan dapat melakukan perbaikan dengan lebih optimal. Dari ketiga variabel tersebut, 2 variabel akan digunakan sebagai variabel independent dalam penelitian ini, yaitu variabel *employee well-being* dan *employee engagement*. Untuk pengalaman kerja akan berperan sebagai variabel moderator karena dalam kasus di perusahaan, variabel tersebut dapat merubah pengaruh dari *employee well-being* dan *employee engagement*. Penelitian ini akan menggunakan regresi sebagai metode perhitungannya. Penelitian ini akan menggunakan metode regresi linear berganda. Regresi linear berganda merupakan sebuah teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisa hubungan antara 1 variabel terikat dengan 2 atau lebih variabel bebas (Hair et al., 2019). Untuk pengolahan datanya, dalam penelitian ini akan menggunakan *software SPSS Statistics*. Penggunaan *SPSS Statistics* dipilih karena memiliki kemudahan dalam penggunaannya, selain itu untuk beberapa uji, aplikasi tersebut dapat menghasilkan hasil yang lebih baik.

Setelah dilakukan pengidentifikasian masalah, selanjutnya akan dilakukan perumusan masalah. Berikut merupakan rumusah masalah yang didapatkan.

1. Bagaimana pengaruh dari *employee well being* terhadap kinerja karyawan generasi Z di PT X departemen *non-woven manufacturing* dengan pangalaman kerja sebagai moderator?
2. Bagaimana pengaruh dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan generasi Z di PT X departemen *non-woven manufacturing* dengan pengalaman kerja sebagai moderator?

3. Bagaimana pengaruh dari *employee engagement* dan *employee well-being* terhadap kinerja karyawan generasi Z di PT X departemen *non-woven manufacturing* dengan pengalaman kerja sebagai moderator?

I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian

Dalam melakukan penelitian, diperlukan pemberian batasan dan asumsi untuk mempermudah suatu penelitian. Dengan adanya batasan dan asumsi, penelitian menjadi lebih terpusat. Berikut merupakan batasan dalam penelitian ini.

1. Penelitian hanya dilakukan kepada karyawan produksi pada departemen *Non-Woven Manufacturing*
2. Penelitian hanya dilakukan kepada karyawan yang merupakan generasi Z

Setelah membuat batasan penelitian, selanjutnya dilakukan pembuatan asumsi penelitian. Hanya terdapat satu buah asumsi penelitian yang digunakan. Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tidak adanya kebijakan-kebijakan baru yang dapat mempengaruhi variabel yang diamati.

I.4 Tujuan Penelitian

Selanjutnya akan dibahas mengenai tujuan dari penelitian ini. Tujuan penelitian akan menjawab rumusan masalah. Berikut merupakan tujuan dari penelitian ini.

1. Mengetahui pengaruh *employee well-being* terhadap kinerja karyawan generasi Z di PT X departemen *non-woven manufacturing* dengan pengalaman kerja sebagai moderator.
2. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan generasi Z di PT X departemen *non-woven manufacturing* dengan pengalaman kerja sebagai moderator.
3. Mengetahui pengaruh *employee well-being* dan *employee engagement*, terhadap kinerja karyawan generasi Z di PT X departemen *non-woven manufacturing* dengan pengalaman kerja sebagai moderator.

I.5 Manfaat Penelitian

Dalam suatu penelitian tentunya akan memiliki manfaat yang dapat di

manfaatkan. Penelitian ini tentunya akan bermanfaat bagi perusahaan dan pembaca. Berikut merupakan manfaat dari penelitian ini.

1. Dapat memberikan usulan yang tepat bagi PT. X khususnya departemen *non-woven manufacturing* agar dapat meningkatkan kinerja karyawan generasi Z.
2. Dapat menjadi referensi untuk para pembaca yang ingin melakukan penelitian selanjutnya di bidang SDM terkait perusahaan manufaktur dan karyawan generasi Z.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas mengenai teori-teori yang dijadikan dasar-dasar dalam penelitian ini. Tujuan lainnya dilakukan studi literatur adalah untuk menambah pengetahuan peneliti dalam mengatasi masalah yang dihadapi. Berikut merupakan teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini.

II.1 Sumber Daya Manusia

Menurut (Senyucel, 2009), terdapat 3 buah sumber daya utama dalam organisasi yaitu: sumber daya manusia, finansial, dan modal. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan modal bagi perusahaan agar dapat berkembang. Semakin sadar perusahaan akan pentingnya SDM, mulai muncul teori mengenai *human resource management*. HRM adalah praktik manajemen yang berorientasi kepada manusia, yang melihat karyawannya sebagai aset bukan biaya dan tujuan utamanya adalah memperoleh keunggulan bersaing dengan memiliki karyawan yang ahli dan berkomitmen kepada perusahaan.

II.2 *Employee Well-Being*

Menurut (Effendi et al., 2018) *employee well-being* adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa terpenuhi kebutuhannya yang bersifat ekonomi, jasmani, dan rohani di dalam dan luar pekerjaan. Menurut Zheng et al, (2015) dalam (Septiana, 2018) *employee well-being* memiliki 3 dimensi. Dimensi pertama membahas mengenai kesejahteraan hidup pribadi (diluar pekerjaan). Dimensi kedua membahas mengenai kesejahteraan di tempat kerja. Dimensi ketiga membahas mengenai psikologis pribadi.

II.3 *Employee Engagement*

Menurut Gallup dalam (www.gallup.com) *employee engagement* adalah antusiasme dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya dan tempat kerjanya. Dengan mengetahui *employee engagement* kita dapat mengetahui pandangan karyawan terhadap budaya dalam organisasi. Kita dapat mengetahui apakah

karyawan benar-benar serius terhadap pekerjaannya, atau hanya untuk mengisi waktu luangnya. Kita juga dapat mengetahui apakah tindakan pengembangan karyawan sudah dilakukan dengan baik atau belum. Dengan pendekatan yang tepat tentunya dapat meningkatkan hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya.

Employee engagement merupakan suatu hal yang penting, karena karyawan membuat keputusan setiap harinya. Tentunya, keputusan tersebut akan mempengaruhi perusahaan. Bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya dan karyawan memperlakukan sesamanya dapat mempengaruhi secara positif keputusannya. Berdasarkan research yang dilakukan oleh galup, karyawan yang terikat dengan pekerjaannya memberikan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan pada umumnya.

II.4 Pengalaman Kerja

Menurut (Sandi, 2016) pengalaman kerja merupakan suatu kemampuan atau keahlian yang didapatkan selama menjalankan tugas-tugas di dalam perusahaan dalam waktu tertentu. Pengalaman kerja tidak hanya dilihat dari kompetensi karyawan saja, durasi dari pengalaman tersebut pun dapat berpengaruh. Semakin lama pengalaman suatu orang dalam suatu bidang, akan membuat orang tersebut menjadi semakin baik dalam bidang tersebut. Dengan hanya kompeten tidak akan cukup untuk menyelesaikan permasalahan baru dan unik. Dengan lamanya pengalaman, akan membuat orang menjadi semakin dewasa dan mampu mengambil keputusan-keputusan yang lebih baik.

II.5 Regresi Berganda

Menurut (Hair et al., 2019) regresi berganda adalah suatu teknik statistic yang dapat digunakan untuk menganalisa hubungan antara 1 variabel terikat dengan 2 atau lebih variabel bebas. Tujuan dari penggunaan regresi berganda adalah untuk memprediksi perubahan pada variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Regresi berganda dapat digunakan untuk penelitian eksploratori dan eksplanatori. Berikut merupakan persamaan dari regresi linear berganda.

$$Y = b_0 + b_1V_1 + b_2V_2$$

Y = Variabel dependent

b_0 = Konstanta persamaan regresi

b_1 = Variabel Independent (*employee engagement*)

V_1 = Koefisien variabel independent (*employee engagement*)

b_2 = Variabel Independent (*employee well-being*)

V_2 = Koefisien variabel independent (*employee well-being*)

II.5.1 Jumlah Sampel

Ukuran sampel merupakan salah satu faktor penting dalam penelitian regresi berganda. Ukuran sampel akan mempengaruhi hasil yang diperoleh. Semakin banyak jumlah sampel yang dimiliki maka akan semakin baik hasil yang didapatkan. Menurut (Hair et al., 2019) ukuran sampel yang diperlukan saat menggunakan regresi linear berganda minimum adalah 50 buah. Normalnya jumlah sampel yang digunakan adalah 100 buah. Selain itu, ukuran sampel juga dapat mengikuti aturan ratio observasi dengan variabel. Ratio yang dianjurkan adalah 15:1 atau 20:1. Berarti jika dalam penelitian terdapat 4 buah variabel, jumlah sampel yang digunakan adalah 60 hingga 80 buah.

II.6 Employee Performance

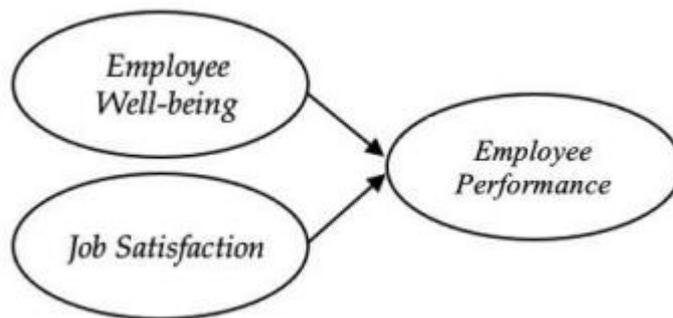
Menurut (Katili & Hutami, 2017) *employee performance* adalah kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan standard yang berlaku. Oleh karena itu, dalam menilai performa dari suatu karyawan dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam memenuhi standard atau target yang diberikan. Menurut (Robbins & Judge, 2018), performa tidak hanya dilihat dari kemampuan orang dalam menyelesaikan tugas saja, tetapi dapat dilihat dari kontribusi karyawan dalam psikologi dan tingkah laku di lingkungan kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari 3 tipe tingkah laku (*Task performance, Citizenship, dan Counterproductivity*).

II.6.1 Model Employee Performance

Dalam penelitian ini tentunya terdapat beberapa studi literatur yang digunakan guna membantu penelitian. Terdapat beberapa model *employee performance* yang digunakan dalam membantu penelitian. Berikut merupakan penjelasan beberapa model *employee performance* yang sudah dihasilkan dari beberapa penelitian.

II.6.2 Penelitian Sabil (2021)

Penelitian yang dilakukan (Sabil, 2021) adalah untuk mencari hubungan dari employee well-being dan job satisfaction terhadap employee performance. Menurut (Purba, 2018) employee well-being merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan selain gaji dan bonus terkait kinerja. Dapat dikatakan juga employee well-being merupakan suatu keadaan dimana karyawan merasa dihargai dan dicukupi kebutuhannya. Job satisfaction merupakan situasi dimana karyawan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut (Kusumawati, 2017) employee performance merupakan suatu modal bagi perusahaan untuk membangun keunggulan bersaing. Berikut merupakan model penelitian yang dimiliki.



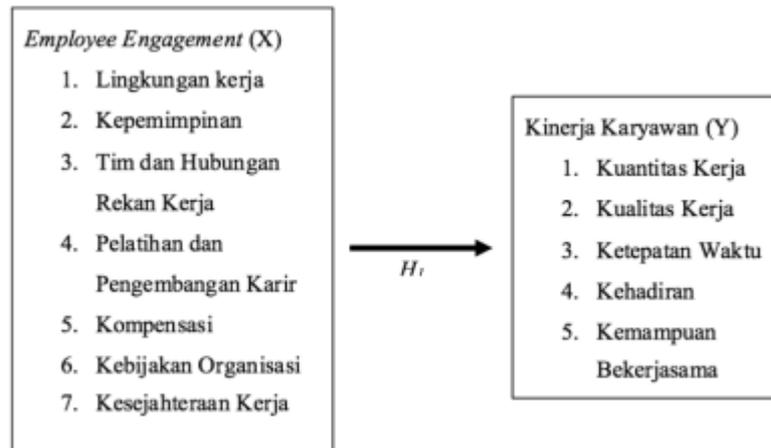
Gambar II.1 Model Penelitian (Sabil, 2021)

Dapat dilihat dari gambar II.1 model penelitian pada penelitian ini memiliki 2 buah variabel independent dan 1 variabel dependent. 2 variabel independent tersebut adalah employee well-being dan job satisfaction, sedangkan variabel dependennya adalah employee performance. Hasil dari penelitian tersebut adalah *employee well-being* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, akan tetapi *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

II.6.3 Penelitian Handoyo & Setiawan (2017)

Penelitian yang dilakukan (Handoyo & Setiawan, 2017) adalah untuk mencari pengaruh antara employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. Employee engagement merupakan keadaan dimana karyawan merasa memiliki kepentingan dalam keberhasilan perusahaan. Menurut (Baharsyah & Nugrohoseno, 2021) employee engagement adalah perilaku, persepsi, dan perasaan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Berikut

merupakan gambar model penelitian Handoyo dan Setiawan.

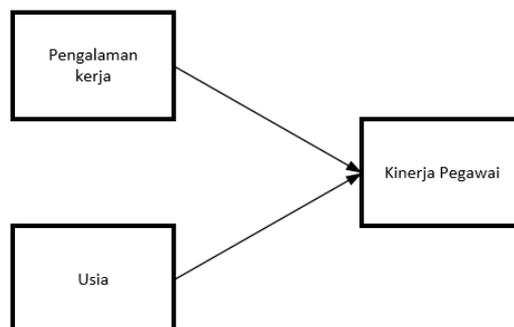


Gambar II.2 Model Penelitian Handoyo & Setiawan (2017)

Dapat dilihat dari gambar II.2 dalam penelitian ini hanya terdapat 1 buah variabel independent dan 1 variabel dependent. Variabel independent yang dimiliki adalah employee engagement dan variabel dependent yang dimiliki adalah kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

II.6.4 Penelitian Sandi (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh (Sandi, 2016) adalah untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja dan usia terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak pratama makassar utara. Dalam penelitian tersebut akan memiliki 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Kedua variabel bebas tersebut adalah pengalaman kerja dan usia, sedangkan variabel terikatnya merupakan kinerja pegawai. Berikut merupakan model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar II.3 Model Penelitian Sandi (2016)

Dari penelitian tersebut diketahui bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, usia memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara bersamaan, kedua variabel tersebut berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

II.7 Model Penelitian

Model penelitian adalah suatu alat yang dapat digunakan untuk menggambarkan sesuatu yang terjadi pada suatu penelitian. Model penelitian itu sendiri dibuat dari gabungan model penelitian yang sudah diteliti oleh orang lain. Variabel pada penelitian ini didapatkan dari model penelitian yang dibuat oleh (Sabil, 2021) yang meneliti tentang pengaruh *employee well-being* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance*, penelitian (Handoyo & Setiawan, 2017) yang meneliti tentang pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata, dan penelitian (Sandi, 2016) yang meneliti mengenai pengaruh pengalaman kerja dan usia terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak pratama Makassar Utara.

Pada penelitian yang dilakukan (Sabil, 2021) terdapat 3 buah variabel. Variabel tersebut merupakan *employee well-being*, *job satisfaction*, dan *employee performance*. Variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah *employee well-being* dan *employee performance*. Menurut (Purba, 2018) *employee well-being* merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan selain gaji dan bonus terkait kinerja. Dapat dikatakan juga *employee well-being* merupakan suatu keadaan dimana karyawan merasa dihargai dan dicukupi kebutuhannya. Penggunaan variabel tersebut dikarenakan *employee well-being* pada PT.X dirasa masih kurang. Selain itu kinerja karyawannya juga masih dianggap kurang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sabil, 2021) *employee well-being* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi berdasarkan penelitian Wadhawan (2016) dalam (Sabil, 2021), *employee well-being* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu didapatkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Employee well-being* mempengaruhi kinerja karyawan

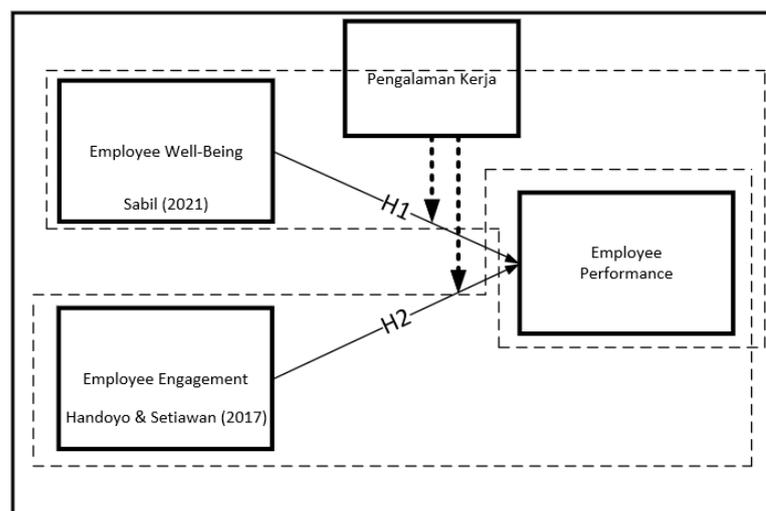
Variabel kedua dalam penelitian ini adalah *employee engagement*. Variabel ini didapatkan dari penelitian (Handoyo & Setiawan, 2017) Menurut ((Baharsyah & Nugrohoseno, 2021) *employee engagement* adalah perilaku,

persepsi, dan perasaan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Variabel tersebut digunakan karena karyawan pada PT.X dianggap kurang memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan. Oleh karena itu variabel tersebut digunakan untuk mencari hubungan antara variabel tersebut terhadap kinerja karyawan pada PT.X. Menurut penelitian (Handoyo & Setiawan, 2017), *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu didapatkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: *Employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan

Variabel ketiga dalam penelitian ini adalah pengalaman kerja. Menurut (Sandi, 2016) pengalaman kerja adalah suatu kemampuan atau pengetahuan yang didapatkan seseorang setelah menjalankan tugas didalam suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Dalam penelitiannya didapatkan hasil bahwa pengalaman kerja dan usia mempengaruhi kinerja karyawan. Akan tetapi pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan, sedangkan usia tidak. Dalam kasus di PT.X, pengalaman kerja ada yang mempengaruhi dan ada juga yang tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari itu, variabel pengalaman kerja akan berperan sebagai variabel moderator, untuk mengetahui apakah variabel pengalaman kerja dapat meningkatkan atau mengurangi pengaruh variabel *employee well-being* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian yang dilakukan (Sabil, 2021), (Handoyo & Setiawan, 2017) dan (Sandi, 2016), berikut merupakan model penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini.



Gambar II.4 Model Penelitian

II.8 Operasionalisasi Variabel

Setelah menentukan model penelitian yang akan digunakan, selanjutnya akan dilakukan operasionalisasi pada variabel-variabel yang ada. Pada penelitian ini terdapat 4 buah variabel. 3 variabel merupakan variabel bebas dan 1 variabel merupakan variabel terikat. Berikut merupakan penjelasan dan butir-butir pengukuran dari setiap variabel yang ada.

Tabel II.1 Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi (Penelitian)	Butir Pengukuran	Inisial
1	<i>Employee Engagement (EE)</i>	Keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya ((Robbins & Judge, 2018)	Lingkungan Kerja	
			Lingkungan Fisik kerja yang baik	LK1
			Fasilitas lingkungan kerja yang lengkap	LK2
			Lingkungan Psikologi kerja yang mendukung	LK3
			Kepemimpinan	
			Atasan dapat menginspirasi dengan baik	KP1
			Atasan dapat berkomunikasi dengan baik	KP2
			Atasan dapat membantu mengatasi masalah dalam pekerjaan	KP3
			Tim dan Hubungan Rekan Kerja	
			Rekan kerja yang dapat dipercaya	TH1
			Rekan kerja dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan	TH2
			Hubungan yang baik dengan rekan kerja	TH3
			Pelatihan dan Pengembangan Karir	
			Kepercayaan diri yang muncul saat menyelesaikan pekerjaan	PP1
			Perusahaan memiliki prospek kerja yang baik	PP2
			Perusahaan memberikan kesempatan untuk berkembang	PP3

(Lanjut)

Tabel II.1 Operasional Variabel (Lanjutan)

No	Variabel	Definisi (Penelitian)	Butir Pengukuran	Inisial
1	<i>Employee Engagement (EE)</i>	Keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya ((Robbins & Judge, 2018)	Kompensasi	
			Perusahaan memberikan gaji yang baik	KS1
			Perusahaan memberikan penghargaan	KS2
			Kebijakan Organisasi	
			Peraturan yang berlaku dapat mendukung pekerjaan	KO1
			Peraturan perusahaan diikuti dengan baik	KO2
			Peraturan perusahaan diikuti dengan ikhlas	KO3
			Kesejahteraan Kerja	
			Perusahaan dapat mensejahterakan karyawannya	KK1
			Perusahaan memberikan keuntungan yang banyak	KK2
2	<i>Employee Well-Being (EWB)</i>	Suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan selain gaji dan bonus terkait kinerja (Purba, 2018)	Subjective Well-being	
			Pekerjaan yang dimiliki cukup memuaskan	SWB1
			Perasaan yang baik muncul dalam kehidupan sehari-hari	SWB2
			Tempat kerja dapat memberikan kebahagiaan	SWB3
			Workplace Well-being	
			Produktif dalam melakukan pekerjaan	WWB1
			Keputusan dapat diambil dengan baik	WWB2
			Pekerjaan dapat dilakukan dengan nyaman	WWB3
			Psychological Well-being	
			Hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja	PWB1
			Tujuan organisasi perusahaan harus dapat dicapai	PWB2
			Kemandirian muncul dalam pekerjaan	PWB3

(Lanjut)

Tabel II.1 Operasional Variabel (Lanjutan)

No	Variabel	Definisi (Penelitian)	Butir Pengukuran	Inisial
3	Pengalaman Kerja (PK)	Kemampuan atau pengetahuan yang didapatkan seseorang setelah menjalankan tugas didalam suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Sandi, 2016)	Kemampuan dan keahlian itu didapatkan dari pengalaman kerja	PK1
			Pengalaman kerja dapat mendukung dalam pekerjaan	PK2
			Masa kerja sangat berpengaruh terhadap pengalaman kerja	PK3
4	Employee Performance (EP)	Kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan standard yang berlaku (Katili & Hutami, 2017)	Kebersihan	
			Area kerja selalu bersih dan rapih	KEB1
			Mampu mengetahui jika terdapat area kerja yang kotor	KEB2
			Inisiatif dalam membersihkan area kerja yang kotor	KEB3
			Perilaku	
			Mampu bekerja sama dengan baik dalam tim	PRL1
			Inisiatif atau mampu melakukan pekerjaan prakasa sendiri	PRL2
			Dapat menunjukan perilaku yang positif selama berkerja	PRL3
			Proses	
			Mampu mengerjakan proses pekerjaan sesuai dengan SOP	PR1
			Mampu dan mengerti flow proses dengan baik serta mengerti produk yang NG	PR2
			Dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai dengan waktu dan qty yang telah ditentukan	PR3
			Mampu mengarahkan atau mengajari rekan kerja yang lain	PR4

Dari Tabel II.1 diketahui variabel pertama adalah *employee engagement*. Menurut Anitha J. (2014) dalam (Handoyo & Setiawan, 2017) variabel *employee engagement* dibagi kedalam 7 dimensi. Dimensi tersebut adalah *work environment, leadership, team and Co-worker, training and career development, compensation, organizational policies, dan workplace well-being*. Dimensi-dimensi

tersebut menggambarkan variabel *employee engagement* secara keseluruhan. Dari variabel tersebut terdapat 19 buah butir pengukuran.

Variabel selanjutnya adalah *employee well-being*. Menurut Zheng, dkk (2015) dalam (Septiana, 2018), variabel *employee well-being* dibagi kedalam 3 buah dimensi. Dimensi pertama adalah *subjective well-being*, dimensi kedua adalah *workplace well-being*, dan dimensi ketiga adalah *psychological well-being*. Variabel tersebut memiliki total 9 buah butir pengukuran.

Variabel ketiga adalah kinerja karyawan. Dalam penelitian (Sandi, 2016) kinerja karyawan tidak memiliki dimensi. Variabel tersebut memiliki 3 buah butir pengukuran. Variabel terakhir adalah *employee performance*. Pada variabel ini akan menggunakan indikator yang berlaku di perusahaan. Dalam penilaian yang dilakukan di perusahaan, terdapat 3 buah dimensi dan total 10 indikator pengukuran. Penilaian operator akan dilakukan oleh atasan secara langsung.

II.9 Penelitian Terdahulu

Pada subbab ini akan berisi mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang akan menjadi dasar dalam penelitian ini. Penelitian tersebut berguna sebagai pemandu dalam penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan rekap penelitian terdahulu yang digunakan.

Tabel II.2 Rekap Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil
Norma Dwi Septiana (2018)	Hubungan <i>Employee Well-Being</i> Dengan Intensi <i>Turnover</i> Pada Karyawan Bagian Operator di CV. Laksana Karoseri	<i>Employee Well-Being</i>	<i>Subjective Well-being</i> (Puas akan pekerjaan, memiliki pengalaman emosi yang positif), <i>Workplace well-being</i> (Produktif dalam bekerja, absensi berkurang, dapat mengambil keputusan dengan baik), <i>psychological well-being</i> (Hubungan positif dengan rekan kerja, berusaha mencapai tujuan perusahaan bersama)	Ketiga dimensi <i>employee-well being</i> memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap intensi <i>turnover</i> . Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan kesejahteraan yang tinggi akan menurunkan tingkat <i>turnover</i> , begitu pula sebaliknya.
		Intensi <i>Turnover</i> rendah		

(Lanjut)

Tabel II.2 Rekap Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil
Agnes Wahyu Handoyo & Roy Setiawan (2017)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata	<i>Employee Engagement</i>	Lingkungan kerja, kepemimpinan, tim dan hubungan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi, kebijakan organisasi, kesejahteraan kerja	Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi <i>employee engagement</i> maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya.
		Kinerja Karyawan	Kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama	
Ariesto Patria Sabil (2021)	Pengaruh <i>Employee Well-Being</i> dan <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	<i>Employee Well-Being</i>	<i>Economics, facility, services</i>	<i>Employee well-being</i> tidak mempengaruhi <i>employee performance</i> , <i>Job satisfaction</i> yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i> .
		<i>Job Satisfaction</i>	<i>The work itself, pay, promotion opportunities, work relation</i>	
		<i>Employee Performance</i>	<i>Work quality, work quantity, punctuality, effectivity, independency</i>	
Sandi (2016)	Pengaruh Pengalaman Kerja dan Usia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratam Makassar Utara	Pengalaman Kerja	Lama waktu/masa kerja, tingkat kepatuhan dan keterampilan yang dimiliki	Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan usia hanya berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
		Usia	Pengalaman dan kemampuan kerja, masa kerja yang dimiliki	
		Kinerja Pegawai	Kualitas pekerjaan, kemampuan	

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Metode Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori. Menurut (Sasmoko, 2016) penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang memperdalam penelitian eksploratori. Maka dari itu, dalam penelitian eksplanatori, peneliti menggabungkan atau memodifikasi model-model penelitian terdahulu sehingga menghasilkan model penelitian yang baru.

III.1.1 Pengumpulan Data

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai tahapan-tahapan dalam pengumpulan data. Terdapat 2 buah tahapan dalam melakukan pengumpulan data. Tahap pertama merupakan penyusunan kuesioner penelitian. Tahap kedua merupakan pengumpulan data. Menurut Arikunto (2013:172), Sumber data merupakan subjek yang memberikan data kepada peneliti. Sumber data sendiri dapat dibagi menjadi 2 yaitu, data primer dan data sekunder. Menurut Husein Umar (2013:42), data primer adalah data yang didapatkan dari subjek secara langsung. Sedangkan untuk data sekunder adalah data primer yang sudah diproses oleh orang lain. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner.

III.1.2 Penyusunan Kuesioner Penelitian

Setelah dilakukan operasionalisasi variabel, selanjutnya akan dilakukan penyusunan kuesioner penelitian. Kuesioner yang dibuat akan terdiri dari 2 buah bagian. Bagian pertama merupakan profil responden dan bagian kedua merupakan pernyataan dari sikap responden terhadap perusahaan. Pada bagian profil responden akan berisi mengenai status dan pengeluaran responden tersebut. Profil responden nantinya dapat digunakan untuk mengelompokkan responden berdasarkan atribut-atribut tertentu seperti status pernikahan, jumlah anak, tanggungan, dan lainnya.

Bagian kedua merupakan pernyataan dari sikap responden terhadap perusahaan. Pada bagian ini akan berisi butir-butir pertanyaan yang sudah

didapatkan pada Tabel II.1. Penilaian yang dilakukan akan menggunakan skala *likert* lima poin. Alasan digunakannya skala *likert* adalah untuk mempermudah responden. Menurut Malhotra (2012), skala *likert* dapat mempermudah responden dalam menjawab kuesioner apakah setuju atau tidak setuju. Skala *likert* pun lebih mudah untuk dipahami. Penggunaan skala *likert* lima poin pun akan menambahkan opsi pilihan bagi responden. Tidak hanya itu, dengan skala *likert* lima poin responden tidak akan merasa bingung dalam membedakan setiap poin.

Masing-masing poin pada skala *likert* tentunya memiliki arti yang berbeda. Angka satu akan memiliki arti sangat tidak setuju. Untuk angka dua akan berarti tidak setuju. Angka tiga akan memiliki arti netral. Angka empat memiliki arti setuju dan angka kelima memiliki arti sangat setuju. Responden akan memberikan nilai untuk setiap butir pertanyaan berdasarkan sikapnya terhadap pertanyaan tersebut.

Sebelum kuesioner disebar kepada para responden, terlebih dahulu dilakukan *pre-test* terhadap 5 orang responden. Tujuannya adalah untuk memastikan tidak ada kata-kata yang membingungkan saat mengisi kuesioner tersebut. *Pre-test* kuesioner pun akan didampingi oleh peneliti dalam proses pengisiannya, tujuannya adalah untuk memastikan proses pengisian kuesioner saat *pre-test* sama dengan saat pengumpulan data. Dari kelima responden yang dipilih untuk melakukan *pre-test* kuesioner diketahui bahwa para responden sudah dapat mengerti mengenai pertanyaan yang diberikan karena dibimbing langsung oleh peneliti dalam proses pengisiannya. Oleh karena itu, kuesioner sudah dapat disebar.

III.1.3 Pengumpulan Data

Setelah dilakukan uji coba pada kuesioner yang sudah dibuat, selanjutnya adalah melakukan pengumpulan data. Sebelum kuesioner disebar, terlebih dahulu dilakukan penentuan populasi penelitian, teknik *sampling* yang digunakan, jumlah sampel minimum, serta cara penyebaran kuesioner. Populasi pada penelitian ini merupakan orang-orang yang berada pada kelompok umur generasi Z dan berada pada bagian produksi departemen *non-woven manufacturing*. Populasi tersebut ditentukan berdasarkan target dari penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan merupakan *nonprobability sampling*. Metode yang digunakan adalah *accidental sampling*. Penggunaan Teknik tersebut akan mempermudah dan

mempercepat proses pengambilan data. Pemilihan *nonprobability sampling* disebabkan oleh peluang dipilihnya setiap orang dalam populasi tidaklah sama, karena pengambilan sampel hanya akan dilakukan di shift 1 dan 2. Dipilihnya *accidental sampling* karena responden yang dipilih merupakan orang yang secara tidak sengaja dan memenuhi kriteria untuk menjadi responden.

Berdasarkan (Hair et al., 2019), jumlah sampel minimum yang dibutuhkan akan menggunakan ratio 1:15 atau 1:20. Maka dari itu jumlah sampel minimum dalam penelitian ini akan berjumlah 60-80 sampel karena terdapat 4 buah variabel dalam penelitian ini. Kuesioner akan dibuat menggunakan google form. Pengisian kuesioner akan didampingi secara langsung oleh peneliti agar hasil yang didapat lebih akurat. Peneliti akan membantu menjelaskan arti dan memberikan contoh-contoh agar pertanyaan dalam kuesioner dapat dimengerti oleh responden. Peneliti pun akan selalu memastikan responden untuk mengisi dengan jujur sehingga tidak ada *error* dari hasil penelitian.

III.1.4 Langkah-langkah Penelitian

Dalam sub-bab ini akan menggambarkan tahapan terstruktur yang dilakukan dalam penelitian ini. Berikut merupakan tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini.

1. Penentuan Topik dan Objek Penelitian
Pada tahap ini terlebih dahulu dilakukan penentuan objek penelitian. Setelah menentukan objek penelitian, selanjutnya dilakukan penentuan topik penelitian berdasarkan dari masalah yang diamati.
2. Observasi Pendahuluan
Pada tahap ini dilakukan observasi pendahuluan terhadap permasalahan yang ada. Observasi pendahuluan dilakukan dengan melakukan wawancara kepada para pekerja senior di PT.X departemen *non-woven manufacturing* dan pengamatan secara langsung di lapangan.
3. Identifikasi dan Perumusan Masalah
Pada tahap ini dilakukan identifikasi masalah berdasarkan observasi pendahuluan yang dilakukan. Setelah dilakukan identifikasi masalah, selanjutnya akan dibuat rumusan masalah.
4. Penentuan Batasan Masalah dan Asumsi Penelitian
Pada tahap ini akan dibuat batasan dan asumsi pada penelitian ini.

Tujuannya adalah untuk mempermudah penelitian yang dilakukan. Dengan batasan dan asumsi tersebut, penelitian dapat menjadi lebih terfokus.

5. Penentuan Tujuan dan Manfaat Penelitian
Pada tahap ini dilakukan pembuatan tujuan dan manfaat penelitian. Tujuan penelitian akan menjawab rumusan masalah. Sedangkan manfaat penelitian merupakan manfaat dari penelitian ini bagi perusahaan dan pembaca.
6. Studi Literatur
Pada tahap ini dilakukan *research* pada jurnal-jurnal penelitian yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Tujuan dari dilakukannya studi literatur adalah untuk menjadi dasar bagi penelitian ini. Selain itu, dengan dilakukannya studi literatur peneliti dapat menjadi lebih paham terhadap permasalahan yang diamati.
7. Pengembangan Model
Pada tahap ini akan dilakukan pengembangan model pada penelitian ini. Model tersebut dikembangkan berdasarkan model yang didapatkan saat melakukan studi literatur.
8. Pengumpulan Data
Setelah dilakukan penentuan model dan variabel penelitian, selanjutnya akan dilakukan pengumpulan data. Pada tahap ini peneliti akan melakukan pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner yang sudah dibuat. Penyebaran kuesioner dilakukan pada populasi yang sudah ditentukan peneliti.
9. Pengujian Variabel Pengukuran
Pada tahap ini akan dilakukan pengujian terhadap butir-butir pengukuran dan variabel pada penelitian ini. Uji yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas.
10. Pengujian Hipotesis
Pada tahap ini akan dilakukan pengujian pada model penelitian yang dimiliki. Pada tahap ini akan diperoleh hasil dari model penelitian yang dimiliki.
11. Kesimpulan dan Saran
Pada tahap ini akan dilakukan pembuatan kesimpulan dari penelitian

yang dilakukan. Setelah membuat kesimpulan, selanjutnya akan dilakukan pemberian saran terhadap pembaca yang ingin melakukan penelitian lanjutan atau penelitian dengan topik yang sama.

III.1.5 Metode Pengolahan Data

Pada penelitian ini terdapat 4 buah variabel yaitu: 2 variabel *independent*, 1 variabel moderator, dan 1 variabel *dependent*. Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah *employee engagement* dan *employee well-being*. Variabel moderatornya adalah pengalaman kerja. Sedangkan variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Metode pengolahan data yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda. Metode tersebut digunakan karena pada penelitian ini terdapat 2 buah variabel *independent* dan 1 variabel moderator. Dengan model penelitian yang sederhana tersebut masih dapat menggunakan metode regresi. Metode ini pun cocok digunakan untuk penelitian eksplanatori dan eksploratori.

III.2 Objek Penelitian

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai objek pada penelitian ini. Objek pada penelitian ini merupakan sebuah perusahaan manufaktur busa poliuretan dan Kasur pegas. Perusahaan tersebut berdiri dari tahun 1979. Perusahaan tersebut pun sudah melakukan diversifikasi ke dalam industri otomotif, *bedding accessories*, *sportwear industry*, dan *furniture*. Akan tetapi pada penelitian ini akan difokuskan pada departemen *non-woven production* yang berada pada industri otomotif dan *foam mattress*.

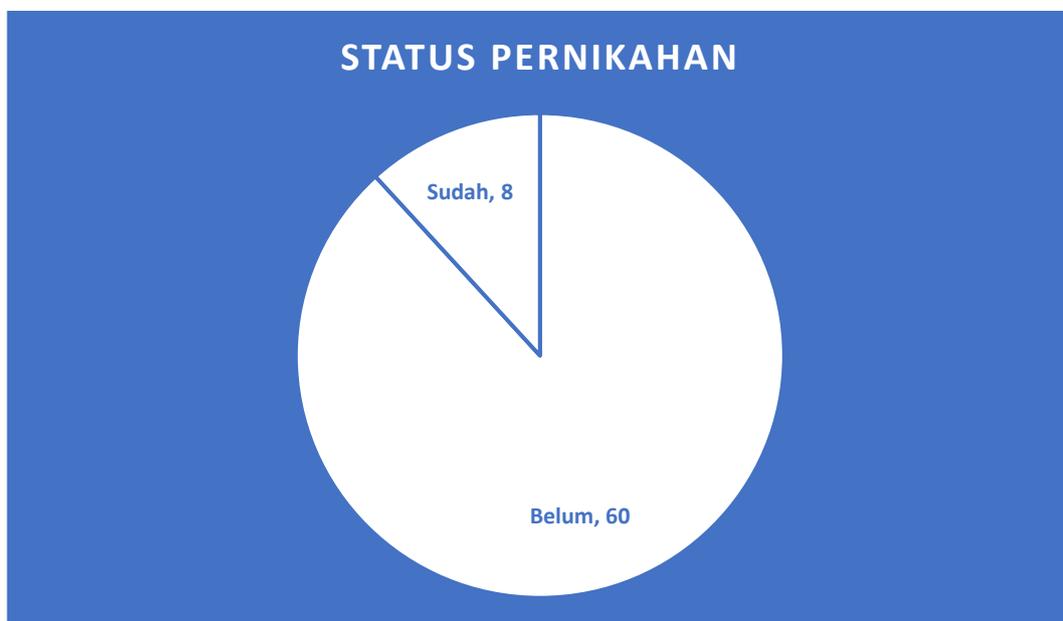
BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan berisi mengenai hasil dan pembahasan dari penelitian yang dilakukan. Bab ini akan memiliki 3 subbab. Subbab pertama membahas mengenai profil responden. Subbab kedua akan berisi mengenai evaluasi variabel pengukuran. Subbab terakhir akan berisis mengenai uji hipotesis.

IV.1 Profil Responden

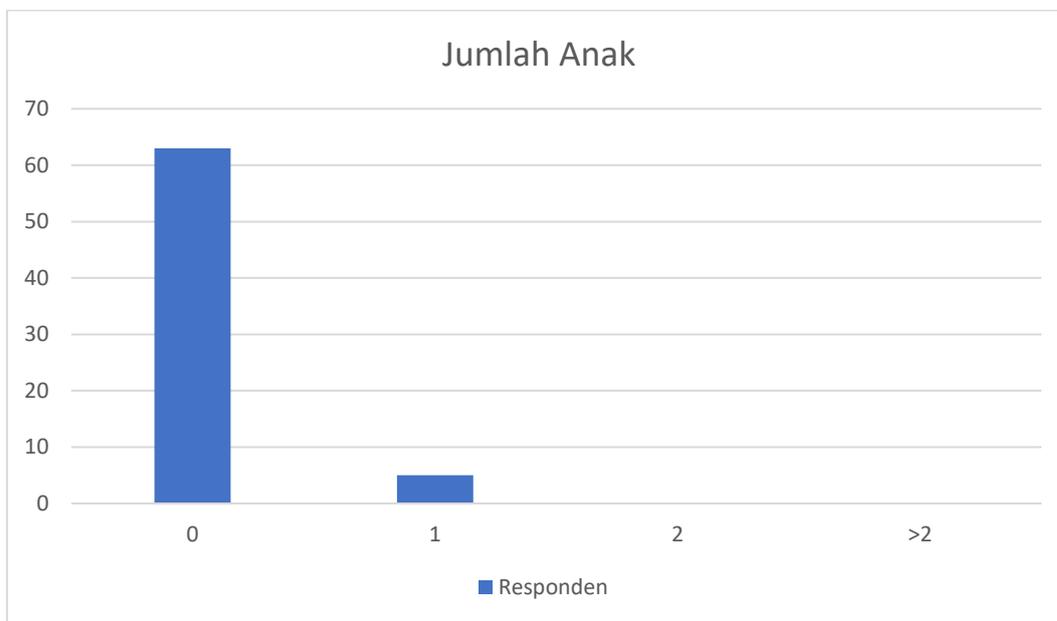
Setelah dilakukan pengisian kuesioner, selanjutnya akan dilakukan pengelompokkan responden berdasarkan kelompok-kelompok tertentu. Responden dalam penelitian ini akan dikelompokkan berdasarkan status pernikahan dan jumlah anak. Tujuan dari pengelompokkan tersebut adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh status pernikahan dan jumlah anak terhadap variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini. Berikut merupakan *pie chart* hasil pengelompokkan berdasarkan status pernikahan.



Gambar IV.1 *Pie Chart* Status Pernikahan

Dari Gambar IV.1 dapat diketahui bahwa dari 68 responden, 8 orang diketahui sudah menikah dan 60 sisanya belum menikah. Setelah dilakukan pengelompokkan berdasarkan status pernikahan. Selanjutnya akan dilakukan

pengelompokan berdasarkan jumlah anak. Berikut merupakan diagram hasil pengelompokan berdasarkan jumlah anak.



Gambar IV.2 Diagram Pengelompokan Berdasarkan Jumlah Anak

Dari Gambar IV.2 dapat kita ketahui dari 68 responden, terdapat 63 orang yang belum memiliki anak dan 5 orang yang sudah memiliki anak. Dari kedua gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa masih cukup banyak responden generasi Z yang masih belum memiliki anak walaupun sudah menikah.

IV.2 Evaluasi Variabel Pengukuran

Setelah mengelompokkan responden berdasarkan kelompok-kelompoknya, selanjutnya akan dilakukan evaluasi terhadap variabel pengukuran dalam penelitian ini. Untuk evaluasi variabel pengukuran, akan dilakukan dengan uji reliabilitas dan uji validitas terhadap indikator-indikator dalam penelitian. Tujuan dari evaluasi model pengukuran adalah untuk memastikan indikator-indikator tersebut layak digunakan dalam penelitian.

IV.2.1 Uji Reliabilitas

Pertama dilakukan uji reliabilitas untuk memastikan konsistensi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Uji reliabilitas dilakukan dengan mencari nilai *Cronbach's Alpha* menggunakan aplikasi SPSS. Berikut merupakan hasil *Cronbach's Alpha* dari setiap variabel yang digunakan.

Tabel IV.1 Hasil Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Lingkungan Kerja	0,797
Kepemimpinan	0,786
Tim dan Hubungan Rekan Kerja	0,753
Pelatihan dan Pengembangan Karir	0,713
Kompensasi	0,562
Kebijakan Organisasi	0,749
Kesejahteraan Kerja	0,457
Subjective Well-being	0,786
Workplace Well-being	0,776
Psychological Well-being	0,705
Pengalaman Kerja	0,794
Kebersihan	0,697
Perilaku	0,726
Proses	0,760

Dari Tabel IV.1 dapat dilihat bahwa hampir seluruh variabel yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi atau lebih besar dari 0,7. Lalu terdapat dua variabel yang berada pada rentang 0,5 hingga 0,7 yaitu variabel kompensasi dan variabel kebersihan. Variabel yang berada pada rentang tersebut dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang moderat. Lalu terdapat satu variabel yang memiliki nilai reliabilitas rendah atau lebih kecil dari 0,5 yaitu variabel kesejahteraan kerja. Variabel tersebut akan dihilangkan dalam penelitian ini. Maka dari itu dari seluruh dimensi variabel yang ada, 13 buah dimensi dinyatakan reliabel. Artinya 13 variabel tersebut dapat menghasilkan jawaban yang konsisten sehingga dapat digunakan sebagai indikator pengukuran.

IV.2.2 Uji Validitas

Setelah dilakukan uji reliabilitas, selanjutnya akan dilakukan uji validitas. Uji validitas akan dilakukan dengan menggunakan uji corelasi pearson. Nilai pearson akan didapatkan menggunakan SPSS. Berikut merupakan hasil nilai korelasi pearson *2-tailed*.

Tabel IV.2 Hasil Pearson Correlation

Variabel	R Tabel	R Hitung
LK1	0,2387	0,856
LK2	0,2387	0,838
LK3	0,2387	0,869
KP1	0,2387	0,785
KP2	0,2387	0,881
KP3	0,2387	0,842
TH1	0,2387	0,757

(Lanjut)

Tabel IV.2 Hasil Pearson Correlation (Lanjutan)

Variabel	R Tabel	R Hitung
TH2	0,2387	0,799
TH3	0,2387	0,893
PP1	0,2387	0,791
PP2	0,2387	0,809
PP3	0,2387	0,792
KS1	0,2387	0,822
KS2	0,2387	0,846
KO1	0,2387	0,745
KO2	0,2387	0,837
KO3	0,2387	0,870
SWB1	0,2387	0,761
SWB2	0,2387	0,865
SWB3	0,2387	0,883
WWB1	0,2387	0,832
WWB2	0,2387	0,833
WWB3	0,2387	0,830
PWB1	0,2387	0,827
PWB2	0,2387	0,801
PWB3	0,2387	0,752
PK1	0,2387	0,865
PK2	0,2387	0,861
PK3	0,2387	0,798
KEB1	0,2387	0,800
KEB2	0,2387	0,779
KEB3	0,2387	0,790
PRL1	0,2387	0,812
PRL2	0,2387	0,800
PRL3	0,2387	0,801
PR1	0,2387	0,737
PR2	0,2387	0,749
PR3	0,2387	0,756
PR4	0,2387	0,809

Dari Tabel IV.2 dapat kita ketahui bahwa nilai R-hitung seluruh variabel sudah lebih besar dibandingkan dengan nilai R-tabel. Nilai R-tabel didapatkan dari tabel dengan nilai *degree of freedom* 66 dan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Maka kesimpulannya seluruh variabel sudah dapat dikatakan valid.

IV.3 Uji Hipotesis

Setelah dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas terhadap setiap variabel. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Akan dilakukan 3 buah uji pada uji hipotesis. Pertama adalah uji parsial (Uji T) untuk mengetahui hubungan parsial antara variabel bebas dan variabel terikat. Kedua adalah uji simultan (Uji F) untuk mengetahui hubungan simultan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Terakhir adalah uji koefisien determinasi untuk mengetahui sejauh mana variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel prediktornya.

IV.3.1 Uji Parsial (Uji T)

Uji parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini akan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 95%. Maka dari itu, jika nilai Sig lebih kecil sama dengan 0,05 hipotesis akan diterima. Jika nilai Sig lebih besar dari 0,05 maka hipotesis akan ditolak. Berikut merupakan tabel hasil uji T yang telah dilakukan.

Tabel IV.3 Hasil Uji T

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,435	,343		1,269	,209
	PK*EWB	,007	,172	,049	,042	,967
	PK*EE	-,019	,184	-,120	-,102	,919
	AVERAGE EMPLOYEE WELL BEING	,433	,519	,462	,833	,408
	AVERAGE EMPLOYEE ENGAGEMENT	,446	,557	,445	,800	,427

a. Dependent Variable: AVERAGE KINERJA KARYAWAN

Dari Tabel IV.3 dapat diketahui bahwa seluruh variabel tidak memiliki hubungan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan nilai Sig yang dihasilkan lebih besar dari 0,05. Variabel *employee well-being* secara parsial tidak berpengaruh terhadap pengalaman kerja karena walaupun karyawan tersebut merasa sejahtera, jika karyawan tersebut tidak merasa terikat, tidak diikuti sertakan dalam proses-proses pengambilan keputusan, dan tidak dihargai oleh perusahaan pastinya karyawan tersebut akan merasa kecewa dan akhirnya akan bekerja secara asal. Sebaliknya jika karyawan tersebut sudah terikat dengan perusahaan, akan tetapi karyawan tersebut tidak merasa sejahtera dan memiliki beban pikiran, tentunya karyawan tersebut tidak dapat bekerja dengan maksimal. Karyawan tersebut tentunya memiliki keinginan untuk berusaha karena merasa terikat dengan perusahaan, akan tetapi mereka kekurangan motivasi sehingga tidak dapat menampilkan kinerja terbaiknya. Untuk pengaruh variabel yang di moderasi oleh pengalaman kerja tidak berpengaruh karena aktualnya pengalaman kerja

dapat mempengaruhi sikap karyawan. Beberapa karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang baik cenderung merasa berkuasa. Mereka beranggapan bahwa mereka tidak akan dimarahi akibat memiliki pengalaman yang baik. Akibatnya walaupun pengalaman kerja yang dimiliki baik, bisa saja hal tersebut tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dari Tabel IV.3 kita juga dapat memperoleh hasil persamaan regresi untuk penelitian ini. Nilai pada *standardized coefficients (beta)* akan menjadi koefisien pada persamaan regresi. Berikut merupakan hasil persamaan regresi yang didapatkan.

$$Y = 0,462X_1 + 0,445X_2 + 0,049(X_1 \times \text{Moderator}) - 0,120(X_2 \times \text{Moderator})$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat kita ketahui bahwa variabel dengan nilai terbesar merupakan variabel *employee well-being*. Variabel dengan pengaruh terbesar kedua adalah variabel *employee engagement*. Variabel dengan pengaruh terbesar ketiga adalah variabel *employee well being* dimoderasi oleh pengalaman kerja dan variabel dengan pengaruh negatif adalah variabel *employee engagement* dimoderasi pengalaman kerja.

IV.3.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari variabel bebas secara bersamaan terhadap variabel terikat. Dalam uji simultan, tingkat signifikansi yang digunakan masih 95%. Maka, jika nilai Sig \leq 0,05 hipotesis akan diterima. Dalam melakukan uji F akan menggunakan uji ANOVA. Berikut merupakan tabel hasil uji ANOVA.

Tabel IV.4 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,109	4	6,277	32,230	,000 ^b
	Residual	12,270	63	,195		
	Total	37,379	67			
a. Dependent Variable: AVERAGE KINERJA KARYAWAN						
b. Predictors: (Constant), AVERAGE EMPLOYEE ENGAGEMENT, PK*EWB, AVERAGE EMPLOYEE WELL BEING, PK*EE						

Dari Tabel IV.4 dapat diketahui bahwa secara simultan, seluruh variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat karena menghasilkan nilai Sig sebesar

0. Variabel-variabel tersebut dapat berpengaruh secara simultan karena variabel-variabel tersebut dapat saling menguatkan satu sama lainnya. Sebagai contoh dengan merasa sejahtera dan merasa terikat serta dihargai dalam perusahaan tentunya akan membuat karyawan tersebut menumbuhkan keinginan untuk memberikan yang terbaik. Selain itu, karyawan tersebut pun tentunya akan lebih menghargai pekerjaannya karena mereka merasa sejahtera untuk bekerja di perusahaan tersebut. Terlebih jika mereka memiliki pengalaman kerja yang baik, pastinya mereka dapat menunjukkan kinerja terbaiknya.

IV.3.3 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel prediktornya. Untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya, dapat dilakukan dengan mencari nilai *R Square*. Berikut merupakan tabel hasil nilai *R Square* yang didapatkan.

Tabel IV.5 Hasil Uji *R Square*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,820 ^a	,672	,651	,4413
a. Predictors: (Constant), AVERAGE EMPLOYEE ENGAGEMENT, PK*EWB, AVERAGE EMPLOYEE WELL BEING, PK*EE				

Dari Tabel IV.5 dapat diketahui bahwa nilai *R Square* yang diperoleh adalah 0,672. Maka, variabel bebas dalam penelitian ini dikatakan sudah dapat menggambarkan variabel kinerja karyawan sebesar 0.672. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya akan dilakukan pencarian nilai *R Square* tanpa mengikut sertakan variabel moderator. Berikut merupakan tabel hasil nilai *R Square* tanpa variabel moderator.

Tabel IV.6 Hasil Uji *R Square* tanpa Moderator

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,819 ^a	,671	,661	,4349
a. Predictors: (Constant), AVERAGE EMPLOYEE ENGAGEMENT, AVERAGE EMPLOYEE WELL BEING				

Dari Tabel IV.6 dapat dilihat bahwa nilai *R Square* tanpa variabel moderator menghasilkan nilai yang lebih kecil. Hal tersebut menandakan bahwa variabel moderator berhasil meningkatkan pengaruh variabel bebas. Akan tetapi pengaruh yang diberikan variabel tersebut sangatlah kecil. Dari segi *adjusted R square* nilai model tanpa variabel moderator menghasilkan nilai yang lebih tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa model tanpa variabel moderator lebih baik. Penggunaan nilai *R Square* untuk menilai kualitas suatu model dianggap bias karena semakin banyak variabel yang dimiliki, maka nilai *R Square* akan semakin besar. Oleh karena itu *adjusted R Square* dinilai lebih baik dalam menilai suatu model karena mempertimbangkan jumlah sampel dan variabel yang dimiliki. Kesimpulannya model tanpa variabel moderator dinilai lebih baik dalam menjelaskan variabel pengalaman kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan berisi mengenai kesimpulan dari penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya. Pada bab ini akan terdapat 2 buah subbab. Subbab pertama membahas mengenai kesimpulan. Subbab kedua membahas mengenai saran.

V.1 Kesimpulan

Pada subbab ini akan dilakukan pembuatan kesimpulan untuk menjawab tujuan dari penelitian ini. Pembuatan kesimpulan dilakukan berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Berikut merupakan kesimpulan dalam penelitian ini.

1. *Employee well-being* secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Z di PT X karena dengan hanya merasa sejahtera tidak cukup untuk membuat karyawan memiliki keinginan untuk melakukan yang terbaik. Karyawan akan cenderung bekerja seenaknya karena merasa tidak dihargai. Maka sebaiknya perusahaan tidak hanya memperhatikan kesejahteraan karyawan saja.
2. *Employee engagement* secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Z di PT X karena tanpa adanya dorongan motivasi dari variabel lainnya akan membuat karyawan gagal menunjukkan performa terbaiknya. Maka sebaiknya perusahaan tidak hanya memperhatikan keterikatan karyawan saja.
3. *Employee well-being* dan *employee engagement* serta pengalaman kerja secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Z di PT X karena dengan adanya kesejahteraan dan perasaan keterikatan akan membuat karyawan ingin menunjukkan performa terbaiknya dan menghargai pekerjaan yang dimilikinya sehingga dia akan bekerja semaksimal mungkin. Maka jika perusahaan ingin meningkatkan performa karyawannya, sebaiknya perusahaan meningkatkan kualitas kesejahteraan serta keterikatan karyawannya dalam perusahaan.

V.2 Saran

Pada subbab ini akan dilakukan pembuatan saran untuk penelitian selanjutnya dan untuk perusahaan. Tujuannya untuk membantu peneliti selanjutnya jika ingin melanjutkan penelitian dengan topik yang serupa dan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai referensi untuk meningkatkan performa karyawannya.

1. Dalam meningkatkan variabel *employee well-being*, khususnya dimensi *workplace well-being*, sebaiknya perusahaan menyediakan tempat hiburan/istirahat di area perusahaan, seperti *pantry* untuk beristirahat dan tempat rekreasi seperti meja pingpong atau kebun. Penambahan fasilitas tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, khususnya di lingkungan kerja.
2. Dalam rangka meningkatkan variabel *employee engagement*, sebaiknya perusahaan dapat memberikan pelatihan bagi karyawannya. Pelatihan tersebut dapat membuat karyawan merasa dihargai dan dipercaya, sehingga akan meningkatkan perasaan terikat terhadap perusahaan.
3. Sebaiknya perusahaan dapat mengerti kebutuhan karyawan generasi Z agar karyawan betah di dalam perusahaan dan nilai *turnover rate* menjadi rendah. Dalam penelitian yang dilakukan diketahui bahwa hal yang paling diinginkan oleh karyawan generasi Z adalah kompensasi. Maka sebaiknya perusahaan dapat memberikan kompensasi atau keuntungan bagi karyawan generasi Z, dapat berupa bonus atau tunjangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baharsyah, A. R., & Nugrohoseno, D. (2021). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP JOB PERFORMANCE MELALUI CREATIVITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 9).
- Effendi, R., Bakhri, B. S., & Mursi, O. Y. (2018). Pengaruh Peranan Bank Sampah Dalang Collection terhadap Kesejahteraan Karyawan Perspektif Ekonomi Syari'ah. *Jurnal Al-Hikmah*, 15(2).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered
- Handoyo, W. A., & Setiawan, R. (2017). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TIRTA REJEKI DEWATA. *AGORA*, 5(No. 1).
- Katili, P. B., & Hutami, A. W. S. (2017). NALISIS PENGARUH EMPLOYEE COMPETENCE, JOB SATISFACTION, DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE. *Journal Industrial Servicess*, 3(1a).
- Kusumawati, R. A. (2017). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PROGRAM DIPLOMA III DI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA. In *JURNAL MAKSIPRENEUR: Vol. VI* (Issue 2).
- Purba, B. (2018). ANALISIS PENGARUH KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) MEDAN. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(2). http://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2018). *Organizational behavior*.
- Rosariana, B. (2021). *Generasi "Milenial" Dan Generasi "Kolonial."* Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-pontianak/baca-artikel/14262/Generasi-Milenial-Dan-Generasi-Kolonial.html>
- Sabil, A. P. (2021). PENGARUH EMPLOYEE WELL-BEING DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 9).
- Sandi. (2016). *Pengaruh Pengalaman Kerja dan Usia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara*.
- Sasmoko. (2016). *Neuro-Research (Metode Penelitian Eksploratori-Eksplanatori-Konfirmatori) – Pendidikan Guru Sekolah Dasar*. Binus University Faculty Og Humanities. <https://pgsd.binus.ac.id/2016/06/30/neuro-research-metode-penelitian-eksploratori-eksplanatori-konfirmatori/>
- Senyucel, Z. (2009). *MANAGING THE HUMAN RESOURCE IN THE 21ST CENTURY*.
- Septiana, N. D. (2018). *HUBUNGANEMPLOYEE WELL-BEING DENGAN INTENSI TURNOVER PADA KARYAWAN BAGIAN OPERATOR DI CV. LAKSANA KAROSER*.