

**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 'Rw' followed by a horizontal line.

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

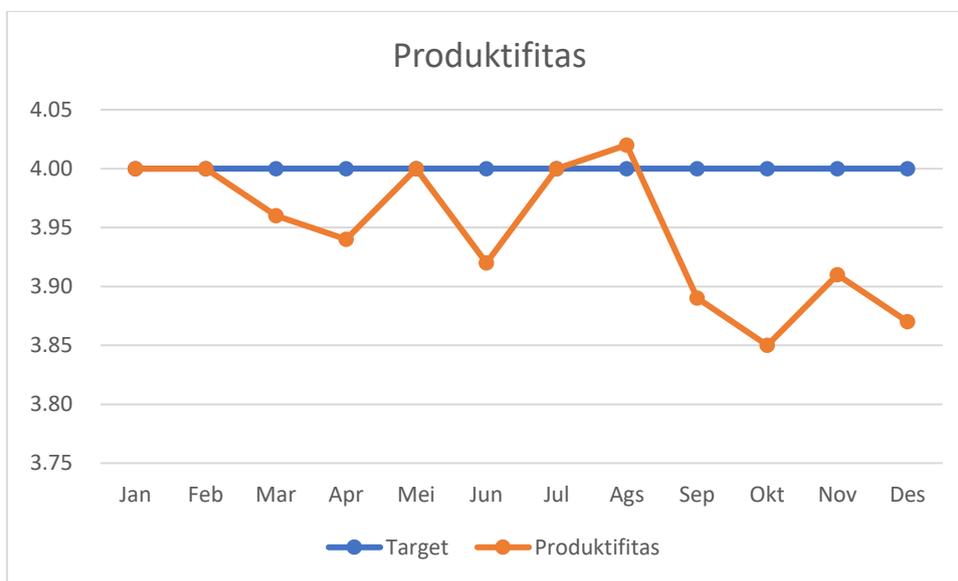
Bab ini akan berisi mengenai latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian. Gambaran secara singkat dari penelitian akan tergambar pada bab berikut.

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

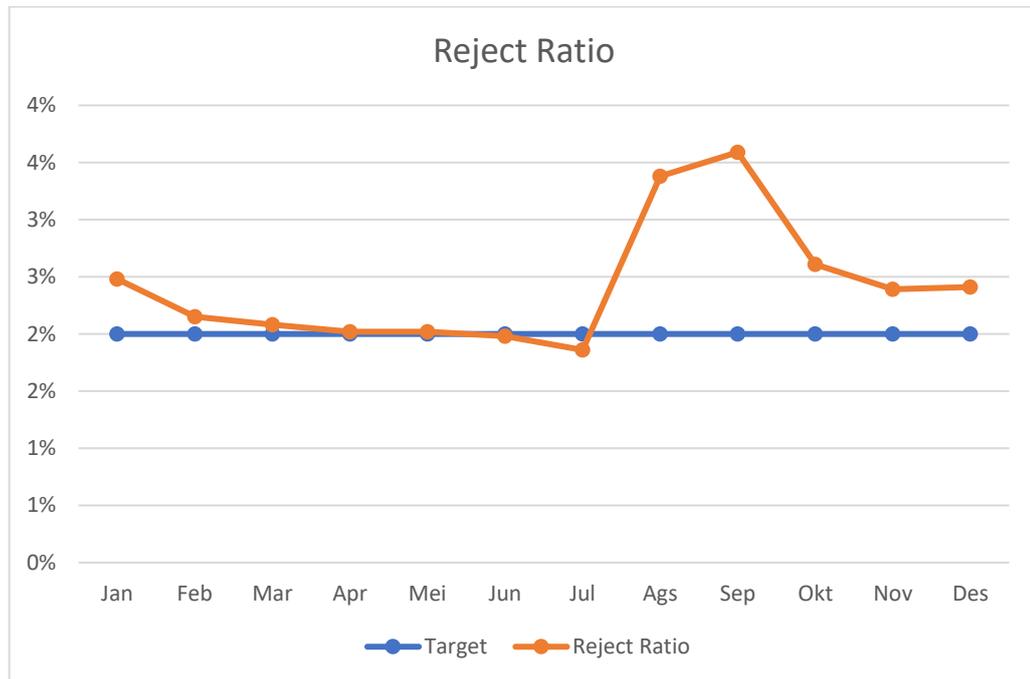
menyerah dan mengeluh. Standard tinggi tersebut juga menjadi pengaruh terhadap loyalitas generasi Z, karena sering merasa tidak puas generasi Z sangat sering untuk berganti perusahaan. Lalu menurut beberapa generasi milenial, generasi z cenderung memberikan output yang tidak maksimal akan tetapi tetap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