

Dilema Karyawan Milenial: Mengelola Konflik Kerja Keluarga untuk Kinerja Optimal

Vicencia Valendinata¹ dan Yanuar^{2*}

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email Address:

vicencia.115210059@stu.untar.ac.id, yanuar@fe.untar.ac.id*

* Corresponding Author

Submitted 17-03-2025

Reviewed 14-04-2025

Revised 17-03-2025

Accepted 23-04-2025

Published 28-04-2025

Abstract: This study investigates the impact of the work environment, job security, and work-family conflict on the performance of Millennial and Gen Z employees, with employee engagement as a mediating variable. A quantitative descriptive method was used, with data collected through a Google Form questionnaire targeting employees aged 18 to 43 at PT. XY. A total of 112 samples were gathered using purposive sampling and analyzed using PLS-SEM with Smart-PLS 4.0. The results indicate that the work environment, job security, and work-family conflict significantly influence employee engagement and performance. Employee engagement also positively affects performance and mediates the relationship between the independent variables and performance. This study expands previous research by incorporating employee engagement as a mediating variable within the JD-R and Employee Engagement theories. While job resources enhance engagement and performance, job demands hinder both, emphasizing the critical role of employee engagement in improving young employees' performance.

Keyword: Work Environment; Job Security; Work-Family Conflict; Employee Engagement; Job Performance.

Abstrak: Penelitian ini menyelidiki pengaruh lingkungan kerja, keamanan pekerjaan, dan konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan Milenial dan Gen Z, dengan keterikatan pekerja sebagai variabel mediasi. Metode deskriptif kuantitatif digunakan dengan kuesioner Google Form kepada karyawan 18-43 tahun di PT. XY. Sebanyak 112 sampel dikumpulkan melalui purposive sampling dan dianalisis dengan PLS-SEM menggunakan Smart-PLS 4.0. Hasilnya, lingkungan kerja, keamanan pekerjaan, dan konflik kerja keluarga berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pekerja dan kinerja. Keterikatan pekerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja serta memediasi hubungan variabel independen dengan kinerja. Studi ini memperbarui penelitian dengan memasukkan keterikatan pekerja sebagai variabel mediasi dalam teori JD-R dan Employee Engagement. Job resources meningkatkan keterikatan dan kinerja, sementara job demand menghambat keduanya, menegaskan pentingnya keterikatan pekerja bagi kinerja generasi muda.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja; Keamanan Pekerjaan; Konflik Kerja Keluarga; Keterikatan Pekerja; Kinerja.

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia dianggap penting untuk kesuksesan organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan berkembang cepat, karyawan dianggap sebagai pilar organisasi dan membantu mencapai tujuan organisasi dengan membawa ide baru, meningkatkan produktivitas, dan mengembangkan bisnis (Ahmed et al., 2024). Kinerja karyawan (EP) secara signifikan dapat menentukan tingkat akuntabilitas dan dedikasi yang ditunjukkan oleh karyawan, kinerja yang baik akan menghasilkan kualitas dan kuantitas yang memuaskan, pencapaian tujuan organisasi bergantung pada pencapaian kinerja yang memuaskan (Abdullahi et al., 2024). Untuk

faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menjadi topik pembahasan yang penting dalam menyusun strategi upaya untuk meningkatkannya.

Berbagai penelitian telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu menemukan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, beberapa diantaranya seperti kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja (Abdullahi et al., 2024; Park et al., 2022). Penelitian Rahimnia et al (2019), yang menyelidiki hubungan persepsi keamanan pekerjaan (*perceived job security*), fleksibilitas pekerjaan, dan *Job Embeddedness*, menemukan tidak adanya hubungan secara langsung yang signifikan antara persepsi keamanan kerja terhadap kinerja kreatif karyawan. penelitian lain membahas pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberi pengaruh positif namun tidak signifikan pada kinerja karyawan (Kadek & Yanuar, 2023). Di sisi lain ada juga Moreira et al (2023), yang mengkaji peran kesejahteraan karyawan, konflik (work-family and family-work) dan hubungannya terhadap kinerja tugas, yang menunjukkan bahwa tidak terdapat hasil yang signifikan antara *work family conflict* dan kinerja tugas. Variabel – variabel yang belum memiliki hasil yang signifikan menimbulkan sebuah celah (gap) dalam penelitian.

Untuk menutupi gap penelitian terdahulu perlu adanya penambahan variabel lain yang dapat menjembatani hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Keterikatan pekerja (*Employee Engagement*) merupakan variabel yang tepat untuk menutupi gap tersebut karena secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja (Ismail et al., 2019; Ngwenya & Pelser, 2020; Saleem et al., 2020; Ton et al., 2021). Jika seorang karyawan yang memiliki keterikatan pada pekerjaan dan tempat kerjanya (*engaged*) merasa peran diri dan pekerjaannya penting dan berarti bagi diri sendiri dan perusahaan, karyawan tersebut biasanya sudah menemukan kenyamanan di lingkungan kerjanya, dan merasa memiliki posisi pekerjaan yang aman, serta mampu menantisipasi dan meminimalisir terjadinya konflik dalam keluarga akibat pekerjaan sehingga tidak terpengaruh dengan konflik dan dapat berkinerja dengan lebih baik (Mozammel, 2023; Ribeiro et al., 2023). Oleh sebab itu penelitian ini dibuat dengan berfokus pada investigasi pengaruh, Lingkungan Kerja (WE), Keamanan Pekerjaan (JC) dan konflik kerja keluarga (WFC) terhadap kinerja karyawan (JP) dengan keterikatan pekerja (EE) sebagai variabel mediasi.

Generasi X, Y, dan Z adalah pembagian kelompok generasi berdasarkan tahun lahir yang didasari dengan fenomena atau keadaan yang ada pada masa tersebut. Gen Y atau biasa dikenal dengan Milenial adalah sebutan bagi orang-orang yang lahir pada tahun 1981 sampai 1996 sedangkan, Generasi Z lahir pada 1997 sampai 2012, ada 16,214 juta orang kelompok angkatan kerja usia 20 sd 24 tahun yang tercatat berdasarkan data yang disajikan badan pusat statistik (BPS) Indonesia (*Data Statistik Tenaga Kerja Februari 2024*, 2024). Tiap generasi (Gen X, Y, & Z) memiliki persepsi dan hasil yang berbeda tentang faktor yang secara signifikan mempengaruhi tingkat motivasi dan retensi kerja para karyawan (Lee et al., 2022). Menurut survei yang dilakukan oleh intelligent.com terhadap 966 pengusaha dan petinggi perusahaan, hasil survei tersebut 75 persen perusahaan yang di survei tidak puas dengan hasil kinerja lulusan baru yang mereka rekrut, bahkan 46 persen responden menyatakan bahwa Gen Z memiliki tingkat profesionalitas yang kurang baik, sedangkan Milenial dinilai lebih baik (Sugiarto, 2024). Untuk itu penelitian ini berfokus kepada karyawan Milenial dan Gen Z berusia 18 sampai 43 tahun yang ada di daerah Jakarta & Tangerang, secara khusus pada PT. XY, sebuah perusahaan

swasta yang bergerak di bidang jasa pengujian Laboratorium di kota Tangerang.

Penelitian ini memusatkan perhatian pada pengaruh lingkungan kerja, keamanan kerja, dan konflik kerjakuarga terhadap kinerja karyawan Milenial dan Gen Z di PT. XY, sebuah perusahaan jasa pengujian laboratorium di Tangerang. Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan ditemukan beberapa permasalahan, seperti tingginya intensitas lembur, terbatasnya fasilitas kerja, dan komunikasi kurang lancar yang diduga berdampak pada kinerja dan memicu konflik dengan kehidupan keluarga. Selain itu berdasarkan penilaian kinerja tahunan (2023) belum semua karyawan mendapat predikat sangat baik, meski 75 persen diantarnya telah dikategorikan baik namun masih ada 14 persen yang hanya mendapat penilaian "cukup". Mengingat mayoritas karyawan adalah Milenial dan Gen Z, yang memiliki peran strategis dalam perkembangan perusahaan, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana keterikatan pekerja dapat menjadi jembatan dalam hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja karyawan.

KAJIAN TEORI

Teori JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) menyediakan kerangka kerja untuk memahami bagaimana tuntutan pekerjaan dan sumber daya memengaruhi keterlibatan serta kinerja karyawan. Tuntutan pekerjaan, seperti beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, dan konflik kerja-keluarga, dapat menyebabkan stres dan kelelahan jika tidak diimbangi dengan sumber daya pekerjaan. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan seperti keamanan kerja, lingkungan kerja yang mendukung, dan peluang pengembangan dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja (Robijn et al., 2020). Selain itu, kombinasi sumber daya yang tinggi dan tuntutan yang terkelola dengan baik mendorong tenaga kerja yang lebih terlibat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja kerja (Bakker & de Vries, 2021).

Lingkungan Kerja (Work Environment) *Work environment* diartikan sebagai kondisi di tempat kerja yang mencangkup karakteristik fisik, sosial, dan psikologis yang dapat memengaruhi sikap karyawan dalam menjalankan tugas mereka, termasuk mempengaruhi kinerja, motivasi, dan kesadaran diri pekerja. (Judeh, 2021; Lindeberg et al., 2022; Mattarelli et al., 2024). Lingkungan Kerja fisik meliputi kualitas udara, suhu, ergonomi, pencahayaan, dan tingkat kebisingan. Kualitas udara dan suhu yang terjaga dan baik dapat menjaga kesehatan dan memperkecil waktu jeda saat bekerja pekerja, pencahayaan juga berpengaruh untuk memberi kenyamanan saat bekerja dan meningkatkan produktifitas, dan ergonomi sangat penting untuk menghindari terjadinya cedera, sura yang bising dapat mengganggu konsentrasi bekerja (Duque et al., 2020). Sedangkan lingkungan Psikologis dan sosial meliputi interaksi sosial dan hubungan antara karyawan dengan rekan kerja dan atasan, norma dan budaya di tempat kerja, komunikasi, transparansi dan keadilan organisasi, semangat kerja tim, dukungan dari supervisor dan rekan kerja. Dimana lingkungan sosial yang positif dan mendukung dapat menimbulkan rasa aman, kepercayaan terhadap organisasi, meningkatkan motivasi kerja dan keterikatan karyawan (Saleem et al., 2020). Dari beberapa definisi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keadaan yang ada di tempat kerja meliputi kondisi fisik (pencahayaan, suhu, suara, ergonomi) dan lingkungan sosial psikologis (hubungan dengan rekan kerja, dan atasan, komunikasi), yang mempengaruhi kesehatan, konsentrasi,

motivasi, dan kepercayaan karyawan sehingga dapat memberi dampak bagi kinerja karyawan.

Keamanan Pekerjaan (Job Security). *Job Security* adalah persepsi yang dimiliki karyawan tentang keamanan pekerjaan mereka yaitu ketika mereka merasa aman dari ancaman kehilangan pekerjaan atau ancaman ketidakstabilan kerja lain di tempat kerja mereka (Al Nahyan et al., 2024; Mozammel, 2023). Keamanan pekerjaan terbukti berpengaruh positif dalam membangun rasa keterikatan pekerja, dan berdampak pada kinerja karyawan (Al-Harazneh et al., 2024; Prasongthan, 2022.). Keamanan pekerjaan yang baik dan dipersepsikan secara positif oleh karyawan dapat meningkatkan keajahteraan secara fisik dan mental, hal ini termasuk persepsi mereka terhadap aktivitas kerja, budaya kerja, motivasi intrinsik. Kapasitas organisasi, perubahan jadwal kerja, dan pandangan rendah pentingnya pekerjaan yang dilakukan dapat menurunkan keamanan pekerjaan yang dirasakan (Jabeen, 2020). Keamanan pekerjaan dapat disimpulkan sebagai persepsi karyawan terhadap stabilitas pekerjaan dan rasa aman dari ancaman kehilangan pekerjaan seperti kapasitas organisasi dan perubahan jadwal kerja, keamanan pekerjaan yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan, membangun keterlibatan, dan mempengaruhi kinerja.

Konflik Kerja Keluarga (Work Family Conflict). Suatu kondisi yang terjadi karena adanya perbedaan dan ketidak selaras antara tugas dan tanggung jawab seorang pekerja antara di tempat kerja (dalam pekerjaan) dan keluarga memicu terjadinya konflik yang signifikan (Harunavamwe & Kanengoni, 2023). Hal ini mengacu pada tantangan dan ketegangan yang muncul disaat tuntutan pekerjaan dan peran keluarga saling bertentangan menimbulkan stres dan berdampak pada menurunnya efektivitas pada kedua aspek tersebut (Handelzalts et al., 2024). Dalam konflik keluarga (WFC) dapat menurunkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, memicu terjadinya *burnout*, meningkatkan tingkat ketidakhadiran karyawan baik karena absensi, cuti, atau keterlambatan, yang dapat mengganggu kinerja individu, WFC juga memperbesar kemungkinan niat untuk keluar dari pekerjaan, hal ini tentunya berdampak negatif dan menyebabkan kerugian pada organisasi (Ribeiro et al., 2023; Yucel et al., 2023).

Kesimpulan konflik kerja keluarga adalah masalah akibat pertentangan peran di tempat kerja dan di keluarga yang timbul dari tuntutan pekerjaan, tanggung jawab dalam pekerjaan seringkali mengganggu keseimbangan tanggung jawab dalam keluarga sehingga sering memicu terjadinya konflik. Konflik kerja keluarga menimbulkan stres dan burnout yang berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan produktivitas karyawan. Konflik ini juga dapat memperbesar tingkat ketidakhadiran dan kenginan untuk keluar dari pekerjaan yang akan merugikan organisasi.

Keterikatan Pekerja (Employee Engagement). Keterikatan adalah keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka dikenal sebagai keterlibatan karyawan. Ini menunjukkan seberapa aktif karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, merasa termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Keterlibatan karyawan mencakup keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik (Park et al., 2022; Ton et al., 2021). Engagement karyawan dapat diukur dengan menggambarkan keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan, yang ditandai oleh dedikasi, semangat, dan penyerapan. Karyawan mengalami relevansi, inspirasi, dan tantangan dalam melakukan pekerjaan dengan kebanggaan dan semangat, sangat fokus dan terlibat dengan pekerjaan (Grobelna, 2019; Ismail et al., 2019; Ngwenya & Pelser, 2020).

Keterikatan pekerja dapat diartikan sebagai kondisi dimana karyawan merasa terikat secara emosional, kognitif, dan fisik dengan pekerjaan dan organisasinya, yaitu saat karyawan tersebut memiliki kebanggan, semangat kerja, dan inspirasi yang memotivasi karyawan untuk terlibat aktif mengambil peran untuk mencapai jujuan organisasi. Keterikatan pekerja ditandai dengan adanya komitmen, kontribusi, dan dedikasi yang tinggi dari karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Kinerja (Job Performance). Kinerja mengacu pada seberapa baik karyawan melakukan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan ukuran tertentu yang dibuat berdasarkan tujuan organisasi (Mozammel, 2023). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh Keamanan pekerjaan, dukungan organisasi, keterlibatan karyawan, kesejahteraan karyawan, pelatihan dan pengembangan, nilai dan budaya organisasi, trasparansi, komunikasi sosial, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja (Abdullahi et al., 2024; Mozammel, 2023; Park et al., 2022; Ton et al., 2021). Selain itu timbulnya konflik antara pekerjaan dan keluarga juga dinilai dapat menurunkan performa kinerja karyawan (Ribeiro et al., 2023).

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari kontribusi aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan secara langung maupun tidak langsung untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan diukur berdasarkan indeks penilaian tertentu yang dibuat oleh manajemen, untuk mengetahui seberapa baik karyawan melakukan tugas dan tanggung jawab mereka melalui kuantitas dan kualitas output kerja, dan etos kerja mereka. Kinerja dipengaruhi oleh banyak hal baik faktor *intrinsic* maupun faktor *extrinsic* karyawan, dan kinerja karyawan berpengaruh pada kualitas dan kuantitas *output* kerja organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Pekerja dan Kinerja. Dari teori JD-R didapatkan bahwa lingkungan kerja adalah bagian dari sumber daya pekerjaan baik lingkungan kerja berbentuk fisik seperti fasilitas ruang kerja, maupun kondisi lingkungan psikologis dan sosial seperti komunikasi, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta dukungan organisasi yang menjadi faktor penunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan yang baik dan mendukung secara positif dapat mengurangi tekanan yang muncul akibat pekerjaan itu, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.

Para peneliti sebelumnya telah menemukan hubungan positif antara lingkungan kerja yang mendukung dan hasil kerja karyawan, seperti kepuasan kerja, komitmen, dan keterlibatan (Chen, C.-F et al., 2020 & Liang, D., Xu, D. 2020). Lingkungan fisik tempat kerja seperti kualitas udara, temperatur, ergonomi, pencahayaan, dan tingkat kebisingan yang rendah menciptakan rasa nyaman dan mendukung untuk melakukan pekerjaan dengan baik terbukti secara positif dan signifikan mendukung keterikatan pekerja (Duque et al., 2020), selain itu tata letak ruangan, perlalatan, dan perlengkapan kerja yang memadai dapat mendukung karyawan bekerja secara maksimal, dan lingkungan kerja sosial seperti hubungan antar karyawan yang baik juga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan secara signifikan (Idris et al., 2020). Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan dampak positif membuat karyawan lebih berkomitmen, lebih termotivasi dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka sehingga secara signifikan mempengaruhi keterikatan pekerja dan menciptakan keterikatan karyawan (Judeh, 2021).

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Pekerja.

H2: Terdapat pengaruh positif dari signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Pekerjaan terhadap Keterikatan Pekerja dan kinerja. Dalam teori JD-R Keamanan Pekerjaan termasuk kedalam sumber daya pekerjaan (*Job Resources*), keamanan pekerjaan sangat dibutuhkan karyawan untuk membentuk kepercayaan pada organisasi, sehingga karyawan bisa membangun keterikatan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini karena rasa aman yang tinggi akan pekerjaan yang dimiliki memberikan dukungan secara emosional dan stabilitas pekerjaan yang diperlukan karyawan untuk bekerja secara maksimal.

Meski memberikan efek positif keamanan pekerja dalam penelitian Rahimnia et al (2019) masih belum memberikan hasil yang sangat signifikan terhadap kinerja yang berhubungan dengan kreatifitas karyawan. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa keamanan pekerjaan memiliki hubungan positif yang cukup kuat dengan kinerja karyawan, karyawan yang merasakan keamanan yang tinggi dalam pekerjaan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Ini terjadi karena keamanan pekerjaan dapat mengurai faktor – faktor yang berpotensi merugikan seperti ketidakpuasan kerja, niat untuk keluar, dan stres yang berhubungan dengan pekerjaan (Al-Harazneh et al., 2024). Jika persepsi karyawan akan keamanan pekerjaannya itu baik maka karyawan tersebut cenderung memiliki keterikatan terhadap pekerjaan dan organisasi, keamanan kerja secara signifikan mampu mendukung terbentuknya keterikatan pekerja yang lebih tinggi (Yu et al., 2020)

H3: Terdapat pengaruh positif dari signifikan antara Keamanan Pekerjaan terhadap Keterikatan Pekerja.

H4: Terdapat pengaruh positif dari signifikan antara Keamanan Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.

Konflik Kerja Keluarga terhadap Keterikatan Pekerja dan Kinerja. Teori JD-R memasukan Konflik Kerja Keluarga sebagai akibat yang muncul dari tuntutan pekerjaan (*job demands*), terjadinya konflik kerja keluarga biasanya disebabkan karena pertentangan peran yang terjadi di antara keduanya, seperti beban pekerjaan yang membuat karyawan harus bekerja di luar jam kerja atau hari libur sehingga menganggu waktu yang digunakan untuk berkumpul dalam keluarga dan muncul keluhan dari anggota keluarga maupun pribadi karyawan mengakibatkan stres dan ketidakpuasan akan pekerjaan dan menurunkan kinerja karyawan.

Menurut teori konflik peran, setiap orang memiliki banyak peran, dan harus memikul berbagai tanggung jawab dan kewajiban yang berbeda antara di tempat kerja dan di keluarga. Jika karyawan berpikir bahwa perusahaan tidak mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, maka mereka akan menangginya dengan kurang terlibat (Wang et al., 2021). Meski dalam penelitian Moreira et al. (2023) WFC belum menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja tugas, namun WFC dinilai mampu mengurangi tingkat keterikatan pekerja memberi dampak negatif pada semangat, dedikasi, dan daya

serap karyawan. Akibatnya, kinerja karyawan dan organisasi berkurang (Ribeiro et al., 2023).

H5: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari Konflik Kerja Keluarga terhadap Keterikatan Pekerja.

H6: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari Konflik Kerja Keluarga terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Keterikatan Pekerja terhadap Kinerja. Berdasarkan teori *Employee Engagement Gallup*, keterikatan pekerja dianggap sebagai faktor yang sangat penting yang secara langsung berdampak pada tingkat perputaran karyawan (*labor turnover intention*), kinerja individu, dan kinerja organisasi. Karyawan yang semua tingkat kebutuhan di tempat kerja terpenuhi akan memiliki keterikatan yang erat dengan pekerjaan dan organisasi.

Para peneliti telah mengkaji dan menemukan adanya hubungan yang kuat antara kinerja karyawan dan keterikatan karyawan. Seperti pada hasil penelitian oleh Ismail et al. (2019) yang membuktikan analisis hipotesisnya yang menunjukkan bahwa keterlibatan pekerja memiliki hubungan positif yang signifikan dan dapat memprediksi kinerja karyawan, sebagai hasil dari kontribusi yang baik secara emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaan, karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan semangat dan dedikasi yang lebih tinggi, yang menyebabkan peningkatan produktivitas dan hasil kerja (Grobelna, 2019; Ngwenya & Pelser, 2020; Ton et al., 2021). Keterikatan pekerja juga dapat menjebatani hubungan berbagai faktor dalam mempengaruhi kinerja seperti kepemimpinan, komitmen, keamanan pekerjaan, dukungan organisasi dan konflik peran (Mozammel, 2023; Park et al., 2022; Ribeiro et al., 2023).

H7: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterikatan Pekerja terhadap Kinerja.

Keterikatan Pekerja Memediasi Hubungan antara: Lingkungan Kerja, Keamanan Pekerjaan, dan Konflik Kerja Keluarga terhadap Kinerja melalui. Seperti yang sudah di jelaskan dalam *Grand Theory JD-R* dan *Gallup*, lingkungan kerja dan keamanan pekerjaan berperan sebagai sumber daya pekerjaan yang menghasilkan dukungan baik secara fisik maupun psikologis pada karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik, sedangkan konflik kerja keluarga merupakan dampak negatif dari tuntutan pekerjaan berlebih. Ketiga faktor tersebut berdampak pada tingkat keterikatan pekerja dan mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan keterikatan pekerja adalah kondisi dimana karyawan sangat terlibat dan merasa pekerjaan dan tempat kerja yang dimiliki sangat berharga sehingga terdorong melakukan yang terbaik, keterikatan pekerja secara langsung meningkatkan kinerja.

Keterikatan pekerja juga telah terbukti oleh para peneliti dapat memediasi berbagai faktor terkait organisasi dan faktor intrisik karyawan terhadap kinerja seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, dukungan organisasi, komitmen organisasi, karakteristik pekerjaan, keseimbangan kerja hidup, dan masih banyak lagi (Grobelna, 2019; Johnson, 2018; Park et al., 2022). Keterikatan pekerja ini juga diharapkan mampu menjadi variabel mediasi yang baik untuk menjebatani hubungan antara lingkungan kerja, keamanan pekerjaan, dan konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan sebagaimana yang

digunakan dalam penelitian sebelumnya (Masharyono et al., 2023; Mozammel, 2023; Ribeiro et al., 2023)

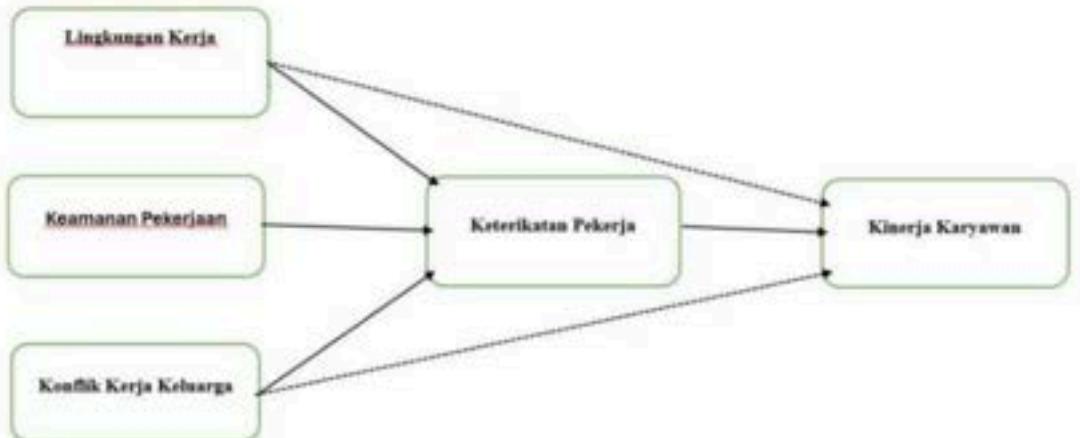
H8: Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui mediasi Keterikatan Pekerja.

H9: Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Keamanan Pekerjaan terhadap Kinerja melalui mediasi Keterikatan Pekerja.

H10: Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Konflik Kerja Keluarga terhadap Kinerja melalui mediasi Keterikatan Pekerja.

Model Penelitian. Berdasarkan grand theor *Job Demands – Resources* (Bakker & Demerouti, 2007) dapat disimpulkan faktor sumber daya (*job resources*) yang penting bagi karyawan diantaranya termasuk lingkungan kerja dan keamanan pekerjaan. Sumber daya ini tidak hanya membantu karyawan mengatasi masalah seperti konflik kerja keluarga sebagai akibat dari runtutan pekerjaan (*job demand*) yang memiliki pengaruh negatif, tetapi juga meningkatkan keterikatan karyawan dengan pekerjaan mereka. Dengan lingkungan kerja yang aman dan mendukung, karyawan merasa lebih mampu menghadapi tantangan di tempat kerja, dan pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Dari *Gallup's Employee Engagement Theory*, dapat disimpulkan bahwa keterikatan pekerja adalah faktor penting yang menghubungkan dukungan organisasi dengan kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja yang mendukung dan rasa aman akan pekerjaan yang dimiliki, karyawan cenderung berusaha lebih keras untuk pekerjaan mereka, menunjukkan keterlibatan erat yang menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dalam penelitian ini, keterikatan pekerja berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara sumber daya kerja (lingkungan kerja dan keamanan pekerjaan) dengan kinerja. Selain itu, keterikatan pekerja mengurangi efek buruk dari tuntutan kerja, seperti konflik kerja keluarga, sehingga karyawan dapat berkinerja dengan baik. Dari kedua *grand theory* yang digunakan dapat diperoleh model penelitian seperti **Gambar 1**.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain penelitian merupakan konsep yang digunakan untuk melakukan sebuah penelitian, tahapan penelitian dimulai dari pengumpulan data, menemukan permasalahan, mengkaji literatur, melakukan survei data, pengukuran, dan analisis data. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, Terdapat lima variabel yang di analisis dalam penelitian ini yaitu lingkungan kerja (WE), keamanan pekerjaan (JSC), dan konflik kerja keluarga (WFC) sebagai variabel independen (bebas), dengan Kinerja Karyawan (JP) sebagai variabel dependen (terikat), dan Keterikatan Pekerja (EE) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini memiliki tujuan untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat, tanpa mengubah subjek atau objek penelitian. Peneliti ingin memberikan penjelasan dan bukti hasil pengujian empiris tentang hubungan pengaruh antara variabel lingkungan kerja, keamanan pekerjaan, dan konflik kerja keluarga terhadap Kinerja dan Keterikatan Pekerja sebagai variabel mediasi.

Alat analisis data digunakan *partial least square* (PLS) dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM). PLS-SEM adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk membuat dan menguji model hubungan sebab akibat antara variabel, dapat mengevaluasi validitas dan reabilitas konstruk model, teknik ini sangat cocok untuk data yang kompleks dan memiliki variabel yang banyak, dan memungkinkan untuk mengukur model dengan jumlah sampel yang kecil (Hair et al., 2022). Analisis PLS-SEM sesuai dengan desain penelitian ini, beberapa jenis pengujian yang dilakukan menggunakan metode ini dengan bantuan alat analitik berupa *software SmartPLS4*.

Populasi adalah keseluruhan dari elemen (subjek) penelitian yang memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan yang ditentukan peneliti, karakteristik ini dapat berupa demografi, perilaku, maupun atribut lainnya (Creswel & Clark, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Gen Z yang bekerja di PT. XY Perusahaan industri jasa di daerah Tangerang dan Jakarta. Penelitian sebelumnya meneliti dengan tidak ada kriteria rentang umur khusus pada sektor karyawan *resort*, dan perawat rumah sakit, menunjukkan hasil yang belum signifikan pada kinerja mereka. Untuk itu peneliti melakukan penerapan penelitian pada populasi yang berbeda meliputi karakteristik berusia 18 sampai 28 tahun, bekerja di perusahaan bidang jasa (PT. XY), dan bekerja di daerah Jakarta dan Tangerang.

Teknik Pengambilan Sampel. Teknik Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan *non-probability purposive sampling*, teknik ini berarti tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama. *Purposive sampling* adalah pemilihan individu anggota populasi berdasarkan syarat khusus sesuai dengan tujuan penelitian Sakaran & Rogie (2020). Dalam penelitian ini sample penelitian merupakan karyawan berusia 18 sampai 28 tahun yang bekerja di PT. XY Perusahaan jasa yang ada di Jakarta dan Tangerang.

Ukuran Sample. Menurut Hair et al (2022) Jumlah ukuran sample yang baik adalah minimal 5:1 hingga 10:1 antara jumlah sampel dan jumlah indikator variabel, artinya jika jumlah indikator dalam sebuah penelitian ada sepuluh maka sampel yang diambil minimal lima puluh sampel. Hair menyarankan jumlah sample yang baik adalah 100 sampai 200 sampel, lebih banyak sampel yang diambil akan semakin baik penggambaran yang dilakukan. Penelitian ini memiliki lima variabel dengan total indikator dari kelima variabel penelitian ini adalah dua puluh maka ukuran sampel yang diambil harus berjumlah sebesar

100 sampel, jumlah ini diambil berdasarkan pertimbangan keterbatasan tempat penelitian yang spesifik di sebuah perusahaan, dan syarat sampel penelitian yang dipilih sehingga mengingat jumlah populasi yang tidak terlalu besar maka 100 sampel merupakan angka yang baik dan dapat mewakili populasi.

Operasional Variabel. Penelitian ini membagi variabel operasional menjadi tiga bagian yaitu variabel bebas (*independent*) yang menjadi faktor yang mempengaruhi dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja (WE), keamanan pekerjaan (JSC), dan konflik kerja keluarga (WFC), variabel terikat (*dependent*) yang dipengaruhi variabel bebas yakni Kinerja karyawan (JP), dan variabel mediasi keterikatan pekerja (EE). Variabel yang menjelaskan bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen disebut variabel mediasi, variabel ini berfungsi sebagai perantara yang menjelaskan hubungan antara dua variabel yang dinilai tidak memiliki hubungan secara langsung (Hair et al., 2022). Terdapat dua jenis mediasi yakni mediasi penuh, mediasi ini terjadi saat variabel independen tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan hanya bisa mempengaruhi variabel dependen melalui variabel mediasi. Selain itu ada mediasi parsial, yaitu mediasi parsial, dalam mediasi ini ada jalur hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen dan dependen, variabel mediasi juga dapat memberi pengaruh pada hubungan ini, sehingga variabel mediasi hanya menjelaskan secara sebagian hubungan antara mereka (Hayes, 2021).

Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja adalah keadaan di tempat kerja yang mencakup hal-hal seperti kondisi fisik (suhu, pencahayaan, suara, ergonomi) dan sosial psikologis (komunikasi, hubungan dengan rekan kerja, dan atasan) yang menjadi pemungjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan ini dapat mempengaruhi kesehatan, konsentrasi, motivasi, dan kepercayaan karyawan, sehingga berdampak pada kinerja karyawan. Indikator dari lingkungan bersumber dari Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2022).

Keamanan Kerja. Keamanan pekerjaan dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap stabilitas pekerjaan dan rasa aman dari ancaman kehilangan pekerjaan seperti kapasitas organisasi dan perubahan jadwal kerja. Keamanan pekerjaan yang di pandang positif dan baik dapat meningkatkan kesejahteraan, mendorong keterlibatan, dan mendukung kinerja karyawan. Referensi indikator keamanan kerja adalah: Al-Harazneh, R., Abu shosha, G. M., Al-Oweidat, I. A., & Nashwan, A. J. (2024).

Konflik Kerja Keluarga. Konflik kerja keluarga adalah permasalahan yang terjadi akibat pertentangan peran individu di tempat kerja dan di keluarga, konflik ini biasanya dilandasi oleh dampak negatif tuntutan pekerjaan. Terjadinya konflik akan berpengaruh buruk terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan produktivitas karyawan yang dapat merugikan organisasi. Indikator dari konflik kerja keluarga bersumber dari Handelzalts, J. E., Kalfon-Hakmigari, M., & Garthus-Niegel, S. (2024).

Keterikatan Pekerja. Keterikatan pekerja adalah kondisi dimana karyawan merasa terikat secara emosional dengan pekerjaan dan organisasinya, yaitu saat karyawan tersebut memiliki kebanggaan, semangat kerja, komitmen, kontribusi, dan dedikasi terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang merasa terikat akan melakukan yang terbaik dalam bekerja, hal ini mendorong secara positif kinerja yang hasilkan. Indikator keterikatan pekerja mengacu kepada Grobelna, A. (2019) & Byme, Z. S. (2022).

Kinerja Karyawan. Kinerja merupakan hasil dari aktivitas pekerjaan yang dilakukan yang memberi kontribusi bagi perusahaan, kinerja karyawan diukur berdasarkan indeks penilaian tertentu yang di buat oleh manajemen, Kinerja dipengaruhi oleh banyak

hal baik faktor *intrinsic* maupun *extrinsic* karyawan, dan kinerja karyawan berpengaruh pada kualitas dan kuantitas *output* kerja organisasi (Al Nahyan et al., 2024).

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif Data Penelitian, jumlah sampel pada PT XYZ adalah 112 orang, selanjut dianalisis berdasarkan usia dan jenis kelamin pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Usia dan Jenis Kelamin

Item	Karakteristik	Jumlah	Persentase
Usia	18 sampai 22 tahun	13	11,600
	23 sampai 27 tahun	46	41,100
	28 sampai 35 tahun	47	42,000
	36 sampai 43 tahun	6	5,300
Jenis Kelamin	Laki-laki	55	40,900
	Perempuan	57	50,100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Diolah (2024)

Tabel 1 memberikan informasi karyawan PT XYZ usia 28 sampai 35 tahun adalah dengan persentase terbanyak yaitu 42 persen dan berikutnya usia 23 sampai 27 tahun sejumlah 41,100 persen, diikuti oleh usia 18 sampai 22 tahun sebesar 11,600 persen, dan terakhir usia 36 sampai 43 tahun sejumlah 5,300 persen. Jika ditinjau dari jenis kelamin maka jumlah terbesar adalah jenis kelamin perempuan sejumlah 50,100 persen, dan laki-laki sejumlah 40,900 persen.

Uji Validitas dan Reliabilitas, penentuan valid item setiap variabel didasarkan pada hasil nilai uji validitas jika nilainya 0,700 atau lebih (Hair, 2021) maka item tersebut valid dan sebaliknya

Tabel 2. Hasil Analisis Outer Loading Setelah Eliminasi

Lingkungan kerja	Keamanan pekerjaan	Konflik kerja keluarga	Keterikatan Pekerja	Kinerja
WE1 0,915	JC1 0,824	WFC1 0,910	EE1 0,889	JP1 0,919
WE2 0,895	JC2 0,798	WFC2 0,901	EE2 0,892	JP2 0,901
WE3 0,915	JC3 0,869	WFC3 0,907	EE3 0,876	JP3 0,878
WE4 0,919	JC5 0,795	WFC4 0,914	EE4 0,873	JP4 0,911
WE5 0,862	JC6 0,812	WFC5 0,904	EE6 0,886	JP5 0,900
	JC7 0,887		EE7 0,850	
	JC8 0,882		EE8 0,863	
	JC9 0,827		EE9 0,829	

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS SEM SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan hasil dari pengujian nilai *Outer Loading* pada **Tabel 2**, setelah melakukan eliminasi item indikator yang tidak memenuhi syarat menunjukkan nilai setiap item dari masing-masing indikator telah berada di atas 0,700 yang berarti semua item telah

memenuhi syarat uji dan di anggap mampu mengukur setiap variabel laten dalam penelitian ini.

Uji Reabilitas Dalam analisis equation modeling (SEM), indikator dianggap sebagai cerminan dari variabel laten. Ini berarti jika satu variabel laten diubah maka semua indikator yang relevan akan mengalami perubahan. Reliabilitas adalah istilah yang mengacu pada konsistensi sebuah indikator dalam pengukuran yang dilakukan terhadap suatu konstruk untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh akan selalu sama setiap kali pengukuran tersebut dilakukan (Hair et al., 2022). *Cronbach's Alpha* adalah ukuran yang sering digunakan untuk mengukur konsistensi antara item-item dalam satu konstruk, dengan melihat nilai reliabilitas internal, (Raykov et al., 2024) nilai alpha yang baik menurut Hair (2022) adalah nilai yang lebih tinggi (lebih besar dari 0,600).

Tabel 3. Hasil Analisis Conduct Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability
Lingkungan kerja	0,942	0,944
Keamanan pekerjaan	0,939	0,943
Konflik kerja keluarga	0,946	0,947
Keterikatan Pekerja	0,944	0,961
Kinerja	0,943	0,956

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS SEM SmartPLS 4 (2024)

Pengujian reliabilitas pada **Tabel 3**, dengan analisis pada nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* menunjukkan angka di atas (lebih besar dari) 0,600 yang artinya indikator yang digunakan sebagai alat ukur variabel latennya telah melebihi standar dan di nilai konsisten dalam pengukuran.

Pengaruh Langsung (Direct Effect) adalah cara untuk menguji langsung pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tertentu. Kriteria untuk menentukan uji hipotesis ini adalah melihat t statistik atau p value 0,050, jika nilai t statistik melebihi 1,960 atau p value kecil dari 0,050 maka hipotesis diterima dan sebaliknya pada **Tabel 4**.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis (Dirrect Effect)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Lingkungan kerja -lebih besar dari Keterikatan Pekerja	0,342	0,34	0,097	3,524	0,000
Lingkungan kerja -lebih besar dari Kinerja	0,234	0,246	0,107	2,177	0,030
Keamanan pekerjaan -lebih besar dari Keterikatan Pekerja	0,346	0,358	0,104	3,320	0,001
Keamanan pekerjaan -lebih besar dari Kinerja	0,194	0,192	0,098	1,984	0,047

Konflik kerja keluarga - lebih besar dari Keterikatan Pekerja	-0,286	-0,277	0,085	3,346	0,001
Konflik kerja keluarga - lebih besar dari Kinerja	-0,313	-0,310	0,069	4,522	0,000
Keterikatan Pekerja - lebih besar dari Kinerja	0,271	0,262	0,103	2,633	0,008

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS SEM SmartPLS 4 (2024)

Uji Hipotesis pertama. Hasil hipotesis pertama menunjukkan nilai WE terhadap EE memiliki nilai t-statistics sebesar 3,524 dan nilai p-value sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh signifikan hal ini berarti hipotesis pertama (**H1**) dalam penelitian ini memenuhi syarat dan dapat **diterima**. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh yang diberikan WE bersifat positif terhadap EE Milenial dan Gen Z di PT. XY

Uji hipotesis kedua. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja memiliki nilai t-statistics sebesar 1,984 dan nilai p-value sebesar 0,030 menunjukkan pengaruh signifikan hal ini berarti hipotesis kedua (**H2**) dalam penelitian ini memenuhi syarat dan dapat **diterima**. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh yang diberikan WE bersifat positif terhadap JP Milenial dan Gen Z di PT. XY

Uji hipotesis ketiga. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai pengaruh Keamanan Pekerjaan terhadap Keterikatan Pekerja memiliki nilai t-statistics sebesar 3,320 dan nilai p-value sebesar 0,001 menunjukkan pengaruh signifikan hal ini berarti hipotesis ketiga (**H3**) dalam penelitian ini memenuhi syarat dan dapat **diterima**. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh yang diberikan JC bersifat positif terhadap EE Milenial dan Gen Z di PT. XY

Uji hipotesis keempat. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai pengaruh Keamanan Pekerjaan terhadap Kinerja memiliki nilai t-statistics sebesar 2,177 dan nilai p-value sebesar 0,047 menunjukkan pengaruh signifikan hal ini berarti hipotesis keempat (**H4**) dalam penelitian ini memenuhi syarat dan dapat **diterima**. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh yang diberikan JC bersifat positif terhadap JP Milenial dan Gen Z di PT. XY

Uji hipotesis kelima. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai pengaruh Konflik Kerja Keluarga terhadap Keterikatan Pekerja memiliki nilai t-statistics sebesar 3,456 dan nilai p-value sebesar 0,001 menunjukkan pengaruh signifikan hal ini berarti hipotesis kelima (**H5**) dalam penelitian ini memenuhi syarat dan dapat **diterima**. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh yang diberikan WFC bersifat negatif terhadap EE Milenial dan Gen Z di PT. XY

Uji hipotesis keenam. Hasil analisis hipotesis menunjukkan nilai pengaruh Konflik Kerja Keluarga terhadap Kinerja memiliki nilai t-statistics sebesar 4,522 dan nilai p-value sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh signifikan hal ini berarti hipotesis keenam (**H6**) dalam penelitian ini memenuhi syarat dan dapat **diterima**. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh yang diberikan WFC bersifat negatif terhadap JP Milenial dan Gen Z di PT. XY

Uji hipotesis ketujuh. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai pengaruh Keterikatan Pekerja terhadap Kinerja memiliki nilai t-statistics sebesar 2,633 dan nilai p-value sebesar 0,008 menunjukkan pengaruh signifikan hal ini berarti hipotesis ketujuh (**H7**) dalam penelitian ini memenuhi syarat dan dapat **diterima**. Hasil ini juga menunjukkan pengaruh yang diberikan EE bersifat positif terhadap JP Milenial dan Gen Z di PT. XY

Pengujian Efek Mediasi pejelasan. Tabel 5 menyajikan hasil **uji hipotesis delapan**. Hasil uji mediasi pada tabel yang diperoleh dari *Spesific Indirect Effect PLS-SEM* menunjukkan nilai t-statistics sebesar 2,091 dan nilai p-value sebesar 0,037 menunjukkan adanya dampak korelasi yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja melalui Keterikatan Pekerja sebagai variabel mediasi, dan hal itu berarti hipotesis kedelapan (**H8**) dalam penelitian ini memenuhi syarat dan dapat **diterima**.

Tabel 5. Hasil Uji Mediasi (Spesific Indirect Effect)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Lingkungan kerja - lebih besar dari					
Keterikatan Pekerja -	0,093	0,089	0,044	2,091	0,037
Kinerja					
Keamanan pekerjaan - lebih besar dari					
Keterikatan Pekerja -	0,094	0,093	0,046	2,045	0,041
Kinerja					
Konflik kerja keluarga -lebih besar dari					
Keterikatan Pekerja -	-0,077	-0,074	0,039	1,998	0,046
Kinerja					

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS SEM SmartPLS 4 (2024)

Uji hipotesis sembilan. Hasil uji mediasi pada tabel yang diperoleh dari *Spesific Indirect Effect PLS-SEM* menunjukkan nilai t-statistics sebesar 2,045 dan nilai p-value sebesar 0,041 menunjukkan adanya dampak korelasi yang signifikan dari keamanan pekerjaan terhadap kinerja melalui Keterikatan Pekerja sebagai variabel mediasi, dan hal itu berarti hipotesis kesembilan (**H9**) dalam penelitian ini memenuhi syarat dan dapat **diterima**.

Uji hipotesis sepuluh. Hasil uji mediasi pada tabel yang diperoleh dari *Spesific Indirect Effect PLS-SEM* menunjukkan nilai t-statistics sebesar 1,998 dan nilai p-value sebesar 0,046 menunjukkan adanya dampak korelasi yang signifikan dari keamanan pekerjaan terhadap kinerja melalui Keterikatan Pekerja sebagai variabel mediasi, dan hal itu berarti hipotesis kesepuluh (**H10**) dalam penelitian ini memenuhi syarat dan dapat **diterima**.

DISKUSI

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Pekerja Milenial dan Gen Z di PT. XY Berdasarkan teori Job Demands-Resources (JD-R) mengatakan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan sangat penting untuk membangun keterikatan pekerja (Bakker & Demerouti, 2007). Lingkungan Kerja sebagai bagian dari sumber daya pekerjaan jika dapat dijaga agar selalu kondusif dan memberikan suasana

yang nyaman dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Saleem et al., 2020).

Hasil uji hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan, jika kualitas WE ditingkatkan maka EE akan ikut naik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Judeh (2021) yang memperoleh hasil yang sama bahwa *work environment* memiliki hubungan signifikan yang positif terhadap *employee Engagement* dalam studinya pada 273 karyawan industri transportasi di Yordania.

Tempat kerja harus memiliki lingkungan fisik yang baik tempat kerja yang nyaman dapat membuat orang lebih fokus dan lebih sedikit stress, hal ini karena lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung secara emotional di mana karyawan akan merasa betah dan dapat bekerja dengan baik sehingga mendorong karyawan dapat lebih merasa terikat dalam organisasi dan pekerjaan mereka tanpa adanya keterpaksaan. Dengan memperhatikan peningkatan kualitas fisik tempat kerja, fleksibilitas kerja, interaksi sosial, serta desain organisasi yang baik mampu membentuk keterikatan karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Milenial dan Gen Z di PT. XY. Berdasarkan teori Job Demands-Resources (JD-R) mengatakan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan sangat penting untuk mendukung kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2007).

Hasil uji hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan, jika kualitas WE ditingkatkan maka JP akan meningkat juga. Hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Marshyono et al (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berdampak secara signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian Diamantidis & Chatzoglou (2019) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap kinerja berdasarkan studi yang dilakukan pada 471 responden.

Lingkungan kerja adalah kondisi tempat kerja baik secara fisik, sosial, psikologis, atau pekerjaan itu sendiri yang menciptakan situasi kerja, lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan nyaman dapat membuat karyawan lebih fokus dan mengurangi stress membantu bekerja dengan baik sehingga mendorong produktivitas yang tinggi. Peralatan dan perlengkapan kerja yang memadai, pencahayaan, udara, ergonomi, serta Tingkat kebisingan yang sesuai serta lingkungan sosial organisasi yang dapat menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik dan positif, serta desain dan fleksibilitas pekerjaan sehingga karyawan secara khusus Milenial dan Gen Z termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Pengaruh Keamanan Pekerjaan Terhadap Keterikatan Pekerja Milenial dan Gen Z di PT. XY. Dalam teori JD-R Keamanan Pekerjaan termasuk kedalam sumber daya pekerjaan (*Job Resources*), keamanan pekerjaan sangat dibutuhkan karyawan untuk membentuk kepercayaan pada organisasi, sehingga karyawan bisa membangun keterikatan terhadap pekerjaan mereka (Bakker & Demerouti, 2007).

Hasil uji hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan, jika JC yang dirasakan semakin tinggi maka EE yang terbentuk juga semakin tinggi pada Milenial dan Gen Z di PT. XY. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mozamel (2019) yang mengemukakan bahwa keamanan pekerjaan memiliki hubungan yang signifikan terhadap Keterikatan Pekerja berdasarkan studi yang dilakukan pada 249 pekerja di bidang jasa perhotelan di Bahrain.

Keamanan pekerjaan dapat diartikan sebagai asumsi karyawan terhadap aman atau tidaknya posisi pekerjaan yang dimiliki termasuk perasaan khawatir akan kehilangan

pekerjaan karena satu dan lain hal yang dapat mengancam pekerjaannya (Yu et al., 2020). Keamanan Pekerjaan yang baik akan membuat karyawan merasa tenang dan merasa bahwa mereka memiliki pekerjaan yang stabil dan rentang karir yang panjang di perusahaan tersebut. Hal ini tentunya memberi dampak yang baik dan dapat membantu karyawan membangun keterikatan dengan pekerjaan dan organisasi, dengan menciptakan regulasi yang trasparan dan adil, jadwal dan desain pekerjaan yang stabil dan sesuai dengan keahlian karyawan, sehingga keterikatan pekerja akan menjadi lebih tinggi.

Pengaruh Keamanan Pekerjaan Terhadap Kinerja Milenial dan Gen Z di PT. XY. Dalam teori JD-R rasa aman yang tinggi akan pekerjaan yang dimiliki memberikan dukungan secara emosional dan stabilitas pekerjaan yang diperlukan karyawan untuk bekerja secara maksimal (Bakker & Demerouti, 2007).

Hasil uji hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan dari Keamanan Pekerjaan terhadap Kinerja pada Milenial dan Gen Z di PT. XY, hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahimnia et al (2019) yang memperoleh hasil keamanan pekerjaan tidak berdampak secara signifikan terhadap kinerja. Namun hasil penelitian ini didukung dengan penelitian Al-Nahyan et al (2024) yang menemukan hasil yang sama bahwa Keamanan kerja yang dirasakan secara signifikan memengaruhi kinerja kerja berdasarkan dari analisis data 279 responden.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat di bahwa jika JC yang dirasakan semakin tinggi maka JP yang terbentuk juga semakin tinggi pada Milenial dan Gen Z di PT. XY. Hal ini dikarenakan pekerjaan yang stabil, nyaman, dan memiliki prospek kerja yang baik, serta kebijakan manajemen yang transparan dan adil akan membuat karyawan merasakan tingkat kemanan pekerjaan yang tinggi sehingga mereka terdorong untuk menunjukkan hasil kerja dan etos kerja yang lebih baik, dengan demikian pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan (Al-Harazneh et al., 2024). Merancang kebijakan pekerjaan yang netral dan membuka kesempatan bagi setiap karyawan untuk bertumbuh sehingga mereka merasa memiliki keamanan pekerjaan yang tinggi dan terdorong untuk bekerja dengan maksimal.

Pengaruh Konflik Kerja Keluarga Terhadap Keterikatan Pekerja Milenial dan Gen Z di PT. XY. Dalam teori JD-R rasa aman yang tinggi akan pekerjaan yang dimiliki memberikan dukungan secara emosional dan stabilitas pekerjaan yang diperlukan karyawan untuk bekerja secara maksimal (Bakker & Demerouti, 2007).

Hasil uji hipotesis kelima dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan, jika frekuensi terjadinya WFC tinggi akan menurunkan Tingkat EE pada Milenial dan Gen Z di PT. XY. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian Ribeiro et al (2023) yang mengemukakan bahwa WFC secara signifikan memberikan dampak negatif terhadap Keterikatan Pekerja berdasarkan studi yang dilakukan pada 167 pekerja.

Konflik Kerja Keluarga adalah permasalahan yang timbul akibat tuntutan peran pekerjaan yang bertentangan dengan peran dalam keluarga (Handelzalts et al., 2024). Hal ini biasa terjadi di saat pekerjaan menyita lebih banyak waktu berlebih dan waktu pribadi bersama keluarga sering terlewatkan. Konflik kerja keluarga yang terjadi menciptakan pandangan negatif karyawan terhadap organisasi tempat kerjanya sehingga mereka memiliki tingkat ketrikatan yang rendah. Hal ini sangat buruk dan dapat mengugik perusahaan jika niat untuk keluar dari pekerjaan karyawan menjadi tinggi akibat konflik tersebut dan berpotensi kehilangan karyawan yang merupakan aset yang penting bagi perusaaan terlebih jika karyawan tersebut telah diberikan pelatihan bersertifikasi sehingga

manajemen harus berusaha mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan untuk mencegah terjadinya konflik.

Pengaruh Konflik Kerja Keluarga Terhadap Kinerja Milenial dan Gen Z di PT. XY. Konflik Kerja Keluarga dalam teori JDR masuk kedalam tuntutan kerja yang memberi dampak negatif terhadap kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). Pekerjaan dengan beban berlebih terkadang dapat mengganggu saat sedang berada di rumah dan melakukan kewajiban peran dalam keluarga dan memicu munculnya protes dari anggota keluarga lain yang dapat menimbulkan tekanan dan stres sehingga karyawan tersebut sulit untuk fokus dan melakukan peranya secara maksimal di kedua lingkungan tersebut (Harunavamwe & Kanengoni, 2023).

Hasil uji hipotesis keenam dalam penelitian ini menunjukkan menunjukkan hasil yang signifikan, jika semakin sering WFC terjadi akan membuat JC menjadi lebih rendah. Hasil ini berentangan dengan penelitian Moreira et al (2023) yang mengemukakan bahwa WFC tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja tugas meski ada korelasi negatif.

WFC yang terjadi dapat menghambat karyawan untuk bekerja dengan baik karena fokus dalam bekerja terganggu dengan pikiran tentang permasalahan tersebut, sehingga semangat kerja karyawan akan menurun dan menunjukkan hasil kerja yang lebih rendah dan kinerja pun menjadi buruk. Kinerja individu yang tidak optimal ini akan mempengaruhi kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan dan berakibat tidak tercapainya target dan tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya untuk itu faktor penyebab terjadinya konflik perlu diminimalisir.

Pengaruh Keterikatan Pekerja Terhadap Kinerja Milenial dan Gen Z di PT. XY. Menurut Teori *Employee Engagement* Gallup keterikatan pekerja diartikan sebagai keterlibatan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki dan terhadap organisasi, yang ditunjukkan dengan memberi dedikasi terhadap pekerjaan tersebut (Buckingham & Coffman, 1999). Survei yang dilakukan pada tahun 2020 oleh tim peneliti Gallup yang berfokus pada dampak *employee engagement* yang menyimpulkan bahwa keterikatan pekerja mempengaruhi loyalitas, produktivitas, Tingkat absensi, *Turnover* karyawan, kesejahteraan karyawan, insiden keamanan, kualitas produksi, hingga citra organisasi (Gallup, 2023).

Hasil uji hipotesis ketujuh dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan, bahwa jika semakin tinggi Tingkat EE maka JP yang ditunjukkan karyawan akan semakin tinggi, hasil ini sesuai dengan hasil yang diperoleh oleh para peneliti sebelumnya seperti penelitian oleh Ismail et al (2019) yang mendapatkan bahwa *employee engagement* memberi efek positif signifikan terhadap kinerja.

Dari teori dan hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan jika karyawan memiliki keterikatan yang tinggi maka karyawan tersebut akan berkinerja lebih baik, hal ini dikarenakan karyawan yang menunjukkan keterikatan lebih akan memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi, semangat dalam bekerja, berinisiatif dan berusaha melakukan yang terbaik sehingga mampu meningkatkan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih memuaskan sehingga perusahaan sebaiknya memperhatikan pemenuhan kebutuhan yang dapat membuat karyawan merasa lebih terikat.

Pengaruh tidak langsung antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui mediasi Keterikatan Pekerja. Seperti yang sudah di jelaskan dalam *Grand Theory* JD-R dan *Employee Engagement*, lingkungan kerja berperan sebagai sumber daya pekerjaan yang menghasilkan dukungan baik secara fisik maupun psikologis pada karyawan untuk

mencapai hasil kerja yang lebih baik, Gallup juga mengidentifikasi lingkungan kerja menjadi faktor yang membentuk keterikatan pekerja.

Hasil analisis jika pengaruh WE pada JP melalui mediasi EE menunjukkan dampak signifikan artinya semakin tinggi WE membuat EE ikut tinggi dan nilai EE yang tinggi meningkatkan JP. EE mediasi mampu memediasi dampak WE pada JP, jika kondisi lingkungan kerja yang ada pada perusahaan semakin baik dan menciptakan suasana kondusif dan kenyamanan bagi karyawan maka karyawan tersebut akan lebih menujukan keterikatan terhadap pekerjaannya, sehingga keterikatan pekerjaan yang tinggi baik secara fisik, kognitif, maupun emotional mampu mendorong karyawan berkontribusi secara lebih untuk menghasilkan kinerja lebih baik.

Pengaruh tidak langsung antara Keamanan Pekerjaan terhadap Kinerja melalui mediasi Ketrikatan Pekerja. Dalam kaitan dengan *Grand Theory* JD-R keamanan pekerjaan masuk kedalam sumber daya pekerjaan yang menghasilkan dukungan emosional pada karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik, dalam teori *Employee Engagement* Gallup juga mengidentifikasi keamanan pekerjaan sebagai faktor yang membentuk keterikatan pekerja melalui kesempatan untuk berkembang dan penghargaan yang diberikan perusahaan.

Hasil analisis jika pengaruh JC pada JP melalui mediasi EE menunjukkan dampak signifikan artinya semakin tinggi JC membuat EE ikut tinggi dan nilai EE yang tinggi meningkatkan JP. EE mediasi mampu memediasi dampak JC pada JP, jika perusahaan mampu menciptakan dan mengembangkan iklim, regulasi, dan desain pekerjaan yang membuat karyawan merasakan keamanan pekerjaan yang dimiliki baik maka karyawan tersebut akan lebih menujukan keterikatan terhadap pekerjaannya, keterikatan pekerjaan yang tinggi ini yang menjadi pemicu karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik yang dimiliki sehingga kinerja karyawan tersebut akan meningkat.

Pengaruh tidak langsung antara Konflik Kerja Keluarga terhadap Kinerja melalui mediasi Ketrikatan Pekerja. Dalam kaitan dengan *Grand Theory* JD-R konflik kerja keluarga (wfc) masuk kedalam akibat tuntutan pekerjaan berlebih yang dapat berdampak tidak baik jika terjadi karena bisa menghambat karyawan untuk mencapai hasil kerja baik, konflik yang terjadi tentunya juga akan membuat karyawan memiliki kerikatan yang rendah.

Hasil analisis jika pengaruh WFC pada JP melalui mediasi EE menunjukkan dampak signifikan yang negatif artinya semakin tinggi WFC akan menurunkan tingkat EE dan membuat JP ikut menjadi rendah, jika perusahaan mampu mengurangi tekanan kerja berlebih terutama terkait waktu kerja yang tinggi maka karyawan akan memiliki kehidupan kerja dan keluarga yang lebih seimbang dan tidak menimbulkan WFC sehingga karyawan tersebut akan lebih terikat dengan pekerjaannya, dan mengurangi faktor yang membuat kinerja lebih rendah, sehingga kinerja yang dihasilkan tetap baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan dalam pembahasan sebelumnya, Kesimpulan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

Terdapat Pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap keterikatan pekerja Milenial & Gen Z di PT.XY, hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik dapat membantu karyawan untuk lebih terikat dengan

pekerjaan dan perusahaan tempat kerja mereka. Lingkungan kerja sosial yang baik dapat mendukung secara emosional sehingga mendorong karyawan secara sukarela menunjukkan keterlibatan mereka.

Terdapat Pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Milenial & Gen Z di PT.XY, dari hasil penelitian yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa semakin baik lingkungan fisik, sosial, dan psikologi tempat kerja maka kinerja karyawan juga akan ikut meningkat menjadi lebih baik. Hal ini terjadi karena lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman membantu karyawan lebih berkosentrasi dan memudahkan pekerjaan karyawan untuk dapat diselesaikan dengan lancar dan efisien.

Terdapat Pengaruh positif dan signifikan antara keamanan pekerjaan terhadap keterikatan pekerja Milenial & Gen Z di PT.XY, hasil penelitian yang diperoleh ini dapat diartikan bahwa keamanan pekerjaan yang lebih tinggi membuat tingkat keterikatan pekerja juga ikut naik. Pekerjaan yang aman bagi karyawan yaitu ketika karyawan merasa memiliki pekerjaan yang stabil dan jauh dari ancaman kehilangan pekerjaan, memiliki prospek kerja yang baik dan sistem peraturan manajemen yang terbuka dan adil, rasa aman ini cenderung membuat karyawan menjadi termotivasi untuk lebih terikat dengan pekerjaan yang dimiliki.

Terdapat Pengaruh positif dan signifikan antara keamanan pekerjaan terhadap kinerja karyawan Milenial & Gen Z di PT.XY, dari hasil ini di asumsikan bahwa keamanan pekerjaan yang tinggi dapat mengurangi faktor-faktor yang merugikan seperti ketidakpuasan kerja, stres, dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan menunjukkan kinerja lebih memuaskan.

Terdapat Pengaruh negatif dan signifikan antara konflik kerja keluarga terhadap keterikatan pekerja Milenial & Gen Z di PT.XY, berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh pemikiran jika frekuensi terjadinya konflik kerja keluarga tinggi dapat membuat keterikatan pekerja dalam organisasi menjadi rendah. Konflik kerja keluarga terjadi akibat pertentangan peran di tempat kerja dan peran di keluarga, konflik ini biasanya muncul karena tuntutan beban kerja yang tinggi dan menyita waktu jauh lebih banyak sehingga waktu untuk keluarga menjadi sangat sedikit. Akibat dari konflik ini karyawan menjadi stres dan tidak puas dengan pekerjaannya karena harapannya tidak terpenuhi mereka pun menjadi enggan untuk memberi keterlibatan lebih.

Terdapat Pengaruh negatif dan signifikan antara konflik kerja keluarga terhadap kinerja Milenial & Gen Z di PT.XY, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika konflik kerja keluarga sering terjadi akan menurunkan semangat kerja dan kinerja karyawan terutama bagi Milenial dan Gen Z. Konflik kerja keluarga yang timbul menjadi beban pikiran yang mengacaukan suasana hati dan menganggu konsentrasi karyawan saat bekerja, pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak maksimal dan hasil kerja pun kurang baik. Jika konflik ini terus menerus terjadi dan menyebabkan kinerja karyawan rendah akan berdampak pada kinerja organisasi ikut menjadi buruk dan memicu karyawan untuk keluar dari pekerjaan sehingga sangat merugikan perusahaan.

Terdapat Pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan pekerja terhadap kinerja karyawan Milenial & Gen Z di PT.XY, berdasarkan hasil ini keterikatan pekerja dianggap sebagai faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja, karena karyawan yang menunjukkan keterikatan yang tinggi memberikan dedikasi dan inisiatif yang besar maka akan menunjukkan kinerja yang lebih baik juga.

Terdapat Pengaruh tidak langsung yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi keterikatan pekerja Milenial & Gen Z di PT.XY, dari

hasil penelitian yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang lebih baik membangun keterikatan pekerja yang lebih tinggi, dan pada akhirnya kinerja karyawan juga akan ikut meningkat menjadi lebih baik. Hal ini terjadi karena lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman membuat karyawan lebih berkosentrasi dan merasa perkerjaan tersebut sangat sesuai dengan harapannya, dengan demikian mereka akan memberikan keterlibatan lebih yang membantu untuk berkinerja dengan baik.

Terdapat Pengaruh tidak langsung yang signifikan antara keamanan pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi ketrikatan pekerja Milenial & Gen Z di PT.XY, dari hasil penelitian yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa keamanan pekerjaan yang dianggap baik membangun keterikatan pekerja yang lebih tinggi, dan pada akhirnya kinerja karyawan juga akan ikut meningkat menjadi lebih baik. Hal ini terjadi karena keamanan pekerjaan yang tinggi membuat karyawan merasa memiliki perkerjaan tetap yang berjangka panjang dan akan memberikan keterlibatan lebih sehingga berkinerja dengan baik.

Terdapat Pengaruh tidak langsung yang signifikan antara konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan melalui mediasi ketrikatan pekerja Milenial & Gen Z di PT.XY, dari hasil penelitian yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa konflik kerja keluarga dapat menjadikan keterikatan pekerja lebih rendah, dan pada akhirnya kinerja karyawan juga akan ikut mengalami penurunan. Hal ini terjadi karena konflik yang terjadi mengganggu pikiran dan membuat tidak fokus bekerja sehingga karyawan tidak menunjukkan keterikatan yang membuat kinerja yang dihasilkan tidak maksimal.

Keterbatasan & Saran. Keterbatasan waktu, tenaga, dan tempat. Karena keterbatasan waktu penelitian, tenaga peneliti, dan tempat yang berfokus pada satu perusahaan yaitu PT. XY perusahaan bidang jasa di Tangerang. Menjadikan penelitian ini hanya mengumpulkan data kuisioner yang diperoleh dari 112 responden karyawan Milenial dan Gen Z di PT. XY.

Keterbatasan obyek dan subjek penelitian. Penelitian ini hanya membahas tiga variabel bebas yaitu lingkungan kerja dan keamanan pekerjaan konflik kerja keluarga dari banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan serta keterikatan pekerja sebagai variabel mediasi. Dari model penelitian ini berdasarkan hasil uji koefisien dterminan dapat menjelaskan sekitar 76 persen variabel terikat sedangkan sisanya sebesar 24 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam model ini, hasil ini juga hanya berlaku pada kondisi perusahaan tempat penelitian dan belum terbukti akan menunjukkan hasil yang sama jika diterapkan di perusahaan lain.

Saran. Berdasarkan analisis hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, saran yang peneliti berikan untuk di gunakan dan diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

Bagi manajemen perusahaan peneliti merekomendasikan untuk: Membangun lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman dengan meningkatkan kualitas Kualitas fisik seperti melengkapi fasilitas kerja memperhatikan kondisi pencahayaan, kebisingan, ergonomi, dan udara ruang kerja, sedangkan lingkungan psikologis dengan menciptakan lingkungan sosial yang positif, mendukung, dan menghargai karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Berdasar hasil analisis indikator terendah hal yang perlu diperhatikan terutama terkait pengembangan desain sosial organisasi yang dapat mendukung pembangunan tim kerja yang solid dan saling bekerja sama dengan baik membantu satu sama lain seperti mengadakan *teamwork sharing* dan *outbound training* serta *peer review*.

Memberi rasa aman akan pekerjaan dengan menciptakan sistem kerja yang stabil, peraturan yang terbuka dan adil, memberi kesempatan perkembangan karir yang sama bagi karyawan, terbuka dan mempertimbangkan pendapat karyawan. Terutama dalam penerapan ketentuan dan perlakuan yang setara pada seluruh anggota organisasi tanpa adanya perlakuan istimewa yang bersifat subjektif pada orang-orang tertentu, sehingga karyawan merasa dihargai dan pekerjaannya berarti yang membuat para karyawan menunjukkan keterikatan serta kinerja yang baik.

Membuat sistem kerja dan desain waktu kerja yang efisien, jika pekerjaan terlalu banyak maka sebaiknya menambah pekerja, tidak menganggu karyawan di luar jam kerja dan tidak mempersulit pengambilan sisa jatah cuti yang dimiliki karyawan. Hal ini untuk mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan mencegah terjadinya konflik kerja keluarga yang berdampak negatif serta tidak memberikan tekanan kerja yang terlalu berlebihan seperti deadline yang terlalu singkat untuk pekerjaan yang dianggap sangat sulit.

Mengadakan kegiatan kebersamaan yang bersifat menyenangkan seperti acara *gathering*, olahraga besama, perlombaan agustusan berhadiah, buka puasa atau makan malam bersama, acara tukar kado natal/tahun baru, yang dapat menumbuhkan keakraban dan melatih kerja sama tim antar karyawan dan atasan, yang dapat mengilangkan stress, dan menyegarkan pikiran sehingga karyawan merasa kembali bersemangat, selain itu mengadakan program penghargaan bagi para karyawan yang memiliki pencapaian kerja yang baik akan memacu daya kompetitif untuk menunjukkan produktivitas lebih dan hasil yang memuaskan serta membuat karyawan lebih terikat dengan organisasi perusahaan.

Bagi penelitian selanjutnya peneliti merekomendasikan untuk Menjelaskan variabel-variabel di luar model penelitian ini seperti gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, kepuasan kerja, motivasi, dan variabel lainnya yang mungkin akan menjelaskan variabel kinerja lebih baik. Memperluas lingkup penelitian dengan melakukan penelitian di lebih dari satu perusahaan dalam lingkup industri maupun daerah yang lebih besar seperti industry jasa laboratorium, *hospitality*, agar dapat memperoleh data yang lebih akurat dari jumlah sample yang besar, sehingga hasil analisis peneliti dapat bermanfaat lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, M. S., Adieza, A., Arnaut, M., Nuhu, M. S., Ali, W., & Lawal Gwadabe, Z. (2024). Antecedents of employee performance through perceived organizational support: a moderating role of job satisfaction among employees of SMEs in an emerging economy. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2023-0014>.
- Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2024). How employee engagement mediates the training and development and work-life balance towards job performance of the private banks? *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>.
- Al Nahyan, M. T., Al Ahbabi, J. M., Alabdulrahman, M. A., Alhosani, I., Jabeen, F., & Farouk, S. (2024). Employee job security and job performance: the mediating role of well-being and the moderating role of perceived organizational support and psychological capital. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2023-0011>.

- Al-Harazneh, R., Abu shosha, G. M., Al-Oweidat, I. A., & Nashwan, A. J. (2024). The influence of job security on job performance among Jordanian nurses. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 20. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2024.100681>.
- Awalia, F. Y., & Yanuar, Y. (2024). The Influence Of Employee Engagement And Organizational Support On Employee Performance Mediated By Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Application on Economics and Business*, 2(2), 3308–3317. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i2.3308-3317>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, R. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Byrne, Z. S. (2022). *Understanding employee engagement: Theory, research, and practice* (2nd ed.). Routledge.
- Chen, C.-F (2020). The impacts of building characteristics, social psychological and cultural factors on indoor environment quality productivity belief. *Building and Environment*, 185(2), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107189>.
- Data Statistik Tenaga Kerja Februari 2024*. (2024, September 25). BPS.Com.
- Duque, L., Costa, R., Dias, Á., Pereira, L., Santos, J., & António, N. (2020). New ways of working and the physical environment to improve employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/SU12176759>.
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349–369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2022). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publication.
- Handelzalts, J. E., Kalfon-Hakhmigari, M., & Garthus-Niegel, S. (2024). Work-family conflict: emphasis on families in modern work environments. In *Journal of Reproductive and Infant Psychology*, 42 (2). (139–141). Routledge. <https://doi.org/10.1080/02646838.2024.2303870>.
- Harunavamwe, M., & Kanengoni, H. (2023). Hybrid and virtual work settings; the interaction between technostress, perceived organisational support, work-family conflict and the impact on work engagement. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(2), 252–270. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2022-0306>.
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44)).
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>.
- Jabeen, F., A. H. M. and M. V. (2020). Should I stay or should I go? The antecedents of turnover intention among police personnel. *Safer Communities*, 19(1), 1–14. <http://dx.doi.org/10.1108/SC-05-2019-0013>.

- Johnson, A., N. H., G. M., & W. L. (2018). Workplace aggression and organisational effectiveness: The mediating role of employee engagement. *Australian Journal of Management*, 43(4), 614–631. <https://doi.org/10.1177/0312896218768378>.
- Judeh, M. (2021). Effect of work environment on employee engagement: Mediating role of ethical decision-making. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 221–229. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.19](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.19).
- Kadek & Yanuar (2023). The Influence of Work Environment and Work Engagement on Employee Performance Mediated by Employee Well-Being. 4(3), 541-557. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>.
- Liang, D., Xu, D (2020). Health-related quality of life in Chinese rural-to-urban migrants: Investigating the roles of workingconditions and job satisfaction. *Journal of Community Psychology*, 48 (8), pp. 2663-2677. <https://doi.org/10.1002/jcop.22443>.
- Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. (Josh), & Kwak, D. H. A. (2022). Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation. *Evidence-Based HRM*, 10(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>.
- Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2022). The Relationship Of Physical, Digital And Social Work Environment Changes With The Development Of Organizational Performance In The Activity-Based Work Environment. *Facilities*, 40(15–16), 72–88. <https://doi.org/10.1108/F-07-2021-0061>.
- Masharyono, M., Arifianti, R., Sukoco, I., Abdul Muhyi, H., & Eka Surya, D. (2023). Influence Of Job Characteristics, Work Environment, And Engagement On Employee Performance In Indonesian State-Owned Enterprises. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(6), 853–866. <https://doi.org/10.15549/jecar.v10i6.1506>.
- Mattarelli, E., Cochis, C., Bertolotti, F., & Ungureanu, P. (2024). How Designed Work Environment And Enacted Work Interactions Impact Creativity And Work–Life Balance. *European Journal of Innovation Management*, 27(2), 648–672. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0028>.
- Moreira, A., Encarnaçāo, T., Viseu, J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2023). Conflict (Work-Family and Family-Work) and Task Performance: The Role of Well-Being in This Relationship. *Administrative Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/admsci13040094>.
- Mozammel, S. (2023). Job Performance through Job security and Organizational support: Testing the Mediation of Employee Engagement. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.46970/2022.29.1.1>.
- Ngwenya, B., & Pelser, T. (2020). Impact Of Psychological Capital On Employee Engagement, Job Satisfaction And Employee Performance In The Manufacturing Sector In Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>.
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural Relationships Among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment, And Job Performance: The Mediating Role Of Employee Engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920–936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>.

- Prasongthan, S. (2022). Organizational Resilience And Job Security On Building Employee Engagement During Covid-19 Pandemic Of Thai Hotel Industry. In *ABAC Journal* (Vol. 42, Issue 2). <https://doi.org/10.14456/abacj.2022.7>
- Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). Investigating The Mediating Role Of Job Embeddedness: Evidence Of Iranian Context. *Personnel Review*, 48(3), 614–630. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0348>.
- Raykov, T., Marcoulides, G. A., Anthony, J. C., & Menold, N. (2024). *Evaluating Cronbach's Coefficient Alpha and Testing Its Identity to Scale Reliability: A Direct Bayesian Confirmatory Factor Analysis Procedure*. <https://doi.org/10.1080/15366367.2023.2201963>.
- Ribeiro, N., Gomes, D., Oliveira, A. R., & Dias Semedo, A. S. (2023). The Impact Of The Work-Family Conflict On Employee Engagement, Performance, And Turnover Intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 533–549. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2646>.
- Robijn, W., Euwema, M.C., Schaufeli, W.B. and Deprez, J. (2020), "Leaders, Teams And Work Engagement: A Basic Needs Perspective", *Career Development International*, 25 (4), 373-388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>.
- Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020). Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Work Environment and Organizational Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020935885>.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sugiarto, H. (2024, October 7). *Survei Terbaru Ungkap 75% Perusahaan Tidak Puas dengan Kinerja Gen Z: Benarkah?* Padek.Jawapos.Com.
- The Benefits of Employee Engagement*. (2023, January 7). Gallup.Com.
- Ton, H. N. N., Nguyen, P. V., Vuong, L. T., & Tran, H. Q. (2021). Employee engagement and best practices of internal public relations to harvest job performance in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 408–420. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.33](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.33).
- Wang et al (2021) How Does Mobile Workplace Stress Affect Employee Innovative Behavior? The Role of Work-Family Conflict and Employee Engagement. 12(2), 1-13. <https://doi.org/10.3390/bs12010002>.
- Yu, S., Gong, X., & Wu, N. (2020). Job insecurity and employee engagement: A moderated dual path model. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su122310081>.
- Yucel, I., Şirin, M. S., & Baş, M. (2023). The Mediating Effect Of Work Engagement On The Relationship Between Work-Family Conflict And Turnover Intention And Moderated Mediating Role Of Supervisor Support During Global Pandemic. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 577–598. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0361>.