ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i1.9135

PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* BERBASIS *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN GENERASI Z DI SEMARANG

Employee Performance Improvement Based on Employee Engagement among Generation Z Employees in Semarang

Marlina Manasikana & Mutamimah
Universitas Islam Sultan Agung
marlinamanasikana50@gmail.com; Mutamimah@unissula.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Jan 2, 2026	Jan 26, 2026	Feb 7, 2026	Feb 12, 2026

Abstract

Low levels of employee engagement have impeded the optimal realization of employee performance, particularly among Generation Z employees who are beginning to dominate the workforce in Semarang City and are characterized by a need for a supportive and flexible work environment, as well as attention to employee well-being. This study aims to analyze the effects of work environment and employee well-being on employee engagement and their implications for employee performance among Generation Z employees in Semarang. A quantitative method with an explanatory approach was employed, with data obtained through questionnaires administered to 100 Generation Z employees working in various companies in Semarang, selected using purposive sampling. Data were analyzed using multiple linear regression and mediation testing with the aid of SPSS. The results show that work environment and employee well-being have a positive and significant effect on employee engagement. In addition, work environment, employee well-being, and

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

employee engagement also have a positive and significant effect on employee performance, and employee engagement is proven to mediate the effects of work environment and employee well-being on employee performance. These findings indicate that improving the performance of Generation Z employees can be achieved by creating a conducive work environment and enhancing employee well-being through the strengthening of employee engagement. The implications of this study offer strategic recommendations for companies in managing Generation Z human resources more effectively and sustainably.

Keywords: Work Environment; Employee Well-Being; Employee Engagement; Employee Performance; Generation Z

Abstrak: Rendahnya tingkat *employee engagement* telah berdampak pada belum optimalnya *employee performance*, khususnya pada karyawan *Generasi Z* yang mulai mendominasi angkatan kerja di Kota Semarang dan memiliki karakteristik berbeda berupa kebutuhan akan lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, serta perhatian terhadap *employee well-being*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work environment* dan *employee well-being* terhadap *employee engagement* serta implikasinya terhadap *employee performance* pada karyawan *Generasi Z* di Semarang. Studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, dengan data yang diperoleh melalui kuesioner terhadap 100 responden karyawan *Generasi Z* yang bekerja di berbagai perusahaan di Semarang yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dan uji mediasi dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* dan *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu, *work environment*, *employee well-being*, dan *employee engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, serta *employee engagement* terbukti memediasi pengaruh *work environment* dan *employee well-being* terhadap *employee performance*. Temuan ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan *Generasi Z* dapat dicapai melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan peningkatan kesejahteraan karyawan dengan memperkuat keterlibatan karyawan. Implikasi penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam mengelola SDM *Generasi Z* secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja; Kesejahteraan Karyawan; Keterlibatan Karyawan; Kinerja Karyawan; Generasi Z

PENDAHULUAN

Salah satu isu utama dalam manajemen sumber daya manusia saat ini adalah rendahnya tingkat *employee engagement* yang berdampak pada belum optimalnya *employee performance*. Fenomena ini menjadi perhatian global, mengingat hanya sebagian kecil karyawan yang benar-benar terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut berimplikasi pada rendahnya produktivitas, meningkatnya absensi, serta tingginya potensi *turnover* (Hulu et al., 2025). Permasalahan ini semakin kompleks dengan masuknya Generasi Z ke dalam dunia kerja. Generasi yang lahir pada rentang 1995 - 2008 ini memiliki karakteristik yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, seperti kebutuhan akan makna

kerja, fleksibilitas, keseimbangan hidup, serta lingkungan kerja yang suportif dan inklusif (Setyawan, 2020). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memperhatikan kesejahteraan karyawan agar dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja mereka.

Secara konseptual, *employee performance* merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan baik dari aspek kualitas maupun kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Suparingga et al., 2025) menegaskan bahwa kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. (Zafirah & Budino, 2023) juga menyatakan bahwa kinerja dapat diukur melalui aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, serta kemampuan beradaptasi. Dalam konteks peningkatan kinerja, beberapa faktor yang berperan penting adalah *work environment*, *employee well-being*, dan *employee engagement*. Lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun nonfisik, terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kinerja (Malt & Nasution, 2025). Namun demikian, penelitian (Ansari, 2024) menunjukkan bahwa *work environment* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga masih terdapat inkonsistensi temuan empiris.

Selain lingkungan kerja, *employee well-being* dalam bentuk tunjangan dan kompensasi juga menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja. Tunjangan yang efektif dapat meningkatkan semangat dan produktivitas kerja (Pratiwi & Fatoni, 2019) menegaskan bahwa kompensasi yang tepat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, *employee engagement* dipandang sebagai variabel strategis yang mampu meningkatkan performa individu dan organisasi (Tri et al., 2025). Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan komitmen, dedikasi, dan inisiatif yang lebih besar (Anabelle & Aryati, 2025). Penelitian (Wahyudi & P, 2025) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Namun, temuan (Pashiera & Budiono, 2020) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu tidak adanya pengaruh signifikan, sehingga memperlihatkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work environment* dan *employee well-being* terhadap *employee performance*, khususnya pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang. Secara teoritis, penelitian ini berlandaskan pada konsep keterlibatan karyawan yang menekankan pentingnya komitmen emosional terhadap organisasi serta teori lingkungan kerja yang mencakup aspek fisik dan sosial organisasi

(Eurofound and International Labour Organization, 2019). Integrasi variabel-variabel tersebut dalam konteks Generasi Z menjadi kontribusi penting, mengingat karakteristik generasi ini yang lebih adaptif terhadap teknologi, menghargai fleksibilitas, serta menuntut kesejahteraan kerja yang lebih baik.

Dengan demikian, fokus penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *work environment* dan *employee well-being* terhadap *employee engagement* serta implikasinya terhadap *employee performance* pada karyawan Generasi Z di Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menguji secara empiris hubungan antarvariabel tersebut guna memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan muda melalui penguatan keterlibatan kerja. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar pertimbangan bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih adaptif terhadap karakteristik Generasi Z.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini mengolah data dalam bentuk angka yang dianalisis menggunakan metode statistik untuk memperoleh kesimpulan objektif dan terukur. Metode kuantitatif menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian yang dinyatakan dalam angka sehingga memungkinkan dilakukan analisis statistik yang sistematis. Pendekatan ini sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menguji pengaruh *work environment* dan *employee well-being* terhadap *employee engagement* serta implikasinya terhadap *employee performance*.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kausalitas dengan model regresi linier berganda bertahap. Desain ini digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian, termasuk peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Model penelitian dibagi menjadi dua tahap, yaitu tahap pertama menguji pengaruh *work environment* dan *employee well-being* terhadap *employee engagement*, serta tahap kedua menguji pengaruh *work environment*, *employee well-being*, dan *employee engagement* terhadap *employee performance*. Penggunaan desain ini memungkinkan peneliti untuk

menganalisis pengaruh variabel independen secara simultan maupun parsial terhadap variabel dependen (Brilianti & Hayaswari, 2020).

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai perusahaan di Kota Semarang. Populasi penelitian didefinisikan sebagai keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Widiwati, 2026). Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive random sampling* dengan kriteria responden berusia 17–30 tahun dan telah bekerja minimal dua bulan di perusahaan yang berada di wilayah Semarang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Lemeshow karena jumlah populasi tidak diketahui secara pasti. Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh jumlah minimal sampel sebanyak 96 responden yang kemudian dibulatkan menjadi 100 responden agar memenuhi kecukupan analisis data (Azkiya et al., 2025).

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert lima tingkat yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden terhadap fenomena sosial. Data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur, buku, jurnal penelitian terdahulu, serta sumber pustaka lain yang relevan untuk mendukung penelitian. Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas menggunakan korelasi Pearson dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha untuk memastikan konsistensi dan ketepatan alat ukur.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap awal menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi syarat statistik. Setelah itu, analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian. Pengujian koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Uji hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi 0,05. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan uji mediasi melalui uji Sobel

untuk mengetahui peran *employee engagement* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *work environment* dan *employee well-being* terhadap *employee performance*. Seluruh proses analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS sehingga hasil analisis dapat diperoleh secara akurat dan sistematis.

HASIL

1. Analisis Deskriptif Variabel

Variabel *Work Environment*

Tabel 1 Hasil Uji Analisis Deskriptif Variabel *Work Environment*

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total	Nilai Indeks	Kriteria
	1		2		3		4		5				
Ruang gerak yang memadai	6	6	8	16	7	21	81	324	53	265	632	126.4	Tinggi
rasa aman di lingkungan Kerja	11	11	3	6	9	27	65	260	67	335	639	127.8	Tinggi
Hubungan antar pegawai berjalan dengan baik	4	4	12	24	11	33	60	240	68	340	641	128.2	Tinggi
sarana dan prasarana yang mendukung	5	5	12	24	6	18	69	276	63	315	638	127.6	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												127.5	Tinggi

Berdasarkan Tabel 1, variabel work environment memperoleh nilai rata-rata 127,5 yang termasuk kategori "tinggi", menunjukkan bahwa secara umum lingkungan kerja telah dinilai baik oleh responden, terutama dari aspek keamanan, hubungan antarpegawai, serta ketersediaan sarana dan prasarana. Indikator dengan nilai tertinggi adalah hubungan antarpegawai (128,2), yang menandakan bahwa kerja sama dan interaksi sudah berjalan sangat baik, sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah ruang gerak yang memadai (126,4). Meskipun tetap dalam kategori tinggi, hal ini menunjukkan masih terdapat peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kenyamanan ruang kerja guna menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja secara keseluruhan.

Variabel *Employee Well-Being*

Tabel 2 Hasil Uji Analisis Deskriptif Variabel *Employee Well Being*

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total	Nilai Indeks	Kriteria
	1		2		3		4		5				
tunjangan kesehatan.	3	3	10	20	10	30	86	344	46	230	627	125.4	Tinggi
tunjangan transportasi	7	7	7	14	7	21	83	332	51	255	629	125.8	Tinggi
tunjangan kecelakaan kerja	7	7	9	18	6	18	85	340	48	240	623	124.6	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												125.3	Tinggi

Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel employee well-being memiliki nilai rata-rata 125,3 yang termasuk kategori tinggi, menandakan bahwa responden menilai tunjangan yang diberikan perusahaan secara positif, khususnya tunjangan kesehatan, transportasi, dan kecelakaan kerja yang dianggap penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Indikator dengan nilai tertinggi adalah tunjangan transportasi (125,8), sedangkan yang terendah adalah tunjangan kecelakaan kerja (124,6), meskipun tetap dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa seluruh aspek kesejahteraan telah dinilai baik namun masih dapat terus ditingkatkan.

Variabel *Employee Engagement*

Tabel 3 Hasil Uji Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total	Nilai Indeks	Kriteria
	1		2		3		4		5				
Kepuasan karyawan bekerja di perusahaan	6	6	9	18	5	15	69	276	66	330	645	129	Tinggi
Kepemimpinan dan perencanaan organisasi di perusahaan yang baik	8	8	7	14	4	12	82	328	54	270	632	126.4	Tinggi
Hubungan karyawan dengan atasan berjalan dengan baik	10	10	6	12	4	12	67	268	68	340	642	128.4	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												127.9	Tinggi

Tabel 3 menunjukkan bahwa variabel employee engagement memiliki nilai rata-rata 127,9 dalam kategori tinggi, yang menandakan bahwa karyawan memberikan penilaian positif terhadap kepuasan kerja, suasana kerja, fasilitas, serta dukungan manajemen di perusahaan. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kepuasan karyawan bekerja di perusahaan (129), sedangkan yang terendah adalah kepemimpinan dan perencanaan organisasi (126,4),

meskipun tetap dalam kategori tinggi. Selain itu, hubungan karyawan dengan atasan juga memperoleh nilai tinggi (128,4), sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tingkat keterikatan dan kepuasan karyawan di perusahaan sudah berjalan dengan baik.

Variabel *Employee Performance*

Tabel 4 Hasil Uji Analisis Deskriptif Variabel *Employee Performance*

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total	Nilai Indeks	Kriteria
	1		2		3		4		5				
Menyelesaikan target kuantitas yang ditetapkan	8	8	5	10	3	9	77	308	62	310	645	129	Tinggi
Dapat bekerja sama dengan tim dan meningkatkan produktivitas	4	4	11	22	3	9	90	360	47	235	630	126	Tinggi
Dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan memiliki tingkat kehadiran yang baik	9	9	3	6	6	18	88	352	49	245	630	126	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												127.0	Tinggi

Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel employee performance memiliki nilai rata-rata 127,0 dalam kategori tinggi, yang menandakan bahwa responden menilai kinerja mereka secara positif, terutama dalam aspek kerja sama tim, pencapaian target, ketepatan waktu, dan kehadiran. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kemampuan bekerja sama dalam tim untuk meningkatkan produktivitas, sedangkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target kuantitas juga tetap berada pada kategori tinggi. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa aspek kolaborasi, ketepatan waktu, dan pencapaian target menjadi elemen penting dalam mendukung performa kerja yang efektif dan efisien.

2. Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Tabel 5 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	>/<	r tabel	Keterangan
Work Environment (X1)	- Indikator 1	0, 884	>	0,158	Valid
	- Indikator 2	0,916	>	0,158	Valid
	- Indikator 3	0,901	>	0,158	Valid
	- Indikator 4	0,901	>	0,158	Valid
Empolyee Well-Being (X2)	- Indikator 1	0,897	>	0,158	Valid

Variabel	Indikator	r hitung	>/<	r tabel	Keterangan
	- Indikator 2	0,889	>	0,158	Valid
	- Indikator 3	0,916	>	0,158	Valid
Empolyee Engagement (Y1)	- Indikator 1	0,920	>	0,158	Valid
	- Indikator 2	0, 906	>	0,158	Valid
	- Indikator 3	0, 917	>	0,158	Valid
Empolyee Performance (Y2)	- Indikator 1	0, 914	>	0,158	Valid
	- Indikator 2	0, 892	>	0,158	Valid
	- Indikator 3	0, 912	>	0,158	Valid

Berdasarkan data pada tabel 5 semua variabel punya nilai Cronbach's alpha lebih dari 0,60. Jadi, bisa dibilang kalau semua pertanyaan di kuesioner sudah reliabel. Artinya, jawaban dari responden sudah konsisten dan kuesioner ini bisa dipakai lagi untuk penelitian selanjutnya

Uji Reliabilitas

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbachs Alpha	>/<	Nilai Minimum	Keterangan
Work Environment	0,922	>	0,60	Reliabel
Empolyee Well-Being	0, 901	>	0,60	Reliabel
Empolyee Engagement	0, 883	>	0,60	Reliabel
Empolyee Performance	0, 891	>	0,60	Reliabel

Berdasarkan Tabel 6 menjelaskan bahwa semua variabel punya nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Itu artinya, kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini sudah reliabel atau bisa dipercaya. Dengan kata lain, jawaban para responden sudah konsisten, jadi kuesioner ini aman dipakai untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

3. Analisis Inferensial

Uji Normalitas

Tabel 7 Hasil Uji normalitas

Keterangan	Nilai Asymp. Sig.
Variabel Residual Model Regresi Tahap Pertama	0,077
Variabel Residual Model Regresi Tahap Pertama	0,200

Berdasarkan Tabel 7 dari hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov, didapat nilai signifikansi sebesar 0,077 pada variabel residual model regresi tahap pertama dan variabel residual model regresi tahap kedua 0,200. Karena nilainya lebih besar dari 0,05, berarti data residual pada model regresi ini sudah normal. Jadi, baik model regresi tahap pertama maupun yang kedua sudah memenuhi syarat normalitas dan boleh.

Uji Multikolinearitas

Tabel 8 Hasil Uji Analisis Multikolinearitas

Model	**Variabel Independen**	**Variabel Dependen**	***Collinearity Statistics***	
			Tolerance	VIF
Model Regresi	Work Environment	Empolyee Engagement	0,341	2,935
Tahap Pertama	Empolyee Well-Being		0,341	2,935
Model Regresi	Work Environment	Empolyee	0,147	6.786
Tahap Kedua	Empolyee Well-Being	Performance	0,327	3.061
	Empolyee Engagement		0,164	6.105

Berdasarkan data pada tabel 8 menjelaskan bahwa, dari hasil analisis multikolinearitas nilai tolerance dan VIF pada setiap variabel di tahap pertama dan kedua masih berada dalam batas yang wajar. Ini berarti model regresi tidak mengalami masalah multikolinearitas, sehingga hubungan antar variabel independen tidak saling mempengaruhi secara berlebihan. Dengan hasil ini, model yang digunakan sudah memenuhi syarat analisis regresi dan hasilnya dapat dipercaya.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 9 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	**Variabel Independen**	**Variabel Dependen**	**Nilai Sig.**
Model Regresi Tahap Pertama	Work Environment	Empolyee Engagement	0,055
	Empolyee Well-Being		0,538
Model Regresi Tahap Kedua	Work Environment	Empolyee Performance	0,133
	Empolyee Well-Being		0,550
	Empolyee Engagement		0,979

Tabel 9 menunjukkan bahwa hasil uji Glejser untuk setiap variabel bebas di model regresi tahap pertama dan tahap kedua menghasilkan nilai signifikansi di atas 0,05. Ini berarti kedua model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas. Artinya, variasi kesalahan

(residual) di model tetap stabil dan tidak berubah seiring perubahan nilai variabel independen. Dengan demikian, model ini memenuhi asumsi klasik, sehingga hasil perkiraannya bisa diandalkan dan stabil.

Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 10 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Tahap Pertama

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig,
		B	Std, Error	Beta		
1	(Constant)	,428	,459		,932	,353
	Work Environment	,610	,043	,794	14,120	,001
	Empolyee Well-Being	,158	,062	,143	2,550	,012
a, Dependent Variable: Empolyee Engagement.						

Berdasarkan hasil regresi linear berganda pada Tabel 10 diperoleh persamaan Y1 = 0,428 + 0,610 X1 + 0,158 X2, yang menunjukkan bahwa Work Environment (X1) dan Employee Well-Being (X2) berpengaruh positif terhadap Employee Engagement (Y1). Nilai konstanta 0,428 berarti ketika kedua variabel independen bernilai nol, tingkat engagement tetap berada pada nilai positif. Koefisien Work Environment sebesar 0,610 menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan Employee Well-Being sebesar 0,158, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan, dengan lingkungan kerja sebagai faktor yang paling dominan.

Tabel 11 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Tahap Kedua

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig,
		B	Std, Error	Beta		
1	(Constant)	1,359	,490		2,774	,006
	Work Environment	,172	,070	,242	2,452	,015
	Empolyee Well-Being	,252	,067	,249	3,755	,001
		,408	,086	,442	4,724	,001
a, Dependent Variable: Empolyee Performance						

Berdasarkan hasil regresi linear berganda tahap kedua pada Tabel 11 diperoleh persamaan $Y_2 = 1{,}359 + 0{,}172\ X_1 + 0{,}252\ X_2 + 0{,}408\ X_3$, yang menunjukkan bahwa Work Environment, Employee Well-Being, dan Employee Engagement berpengaruh positif

terhadap Employee Performance. Nilai konstanta 1,359 menandakan bahwa kinerja karyawan tetap berada pada kondisi positif meskipun tanpa pengaruh ketiga variabel tersebut. Koefisien terbesar terdapat pada Employee Engagement (0,408), diikuti Employee Well-Being (0,252) dan Work Environment (0,172), sehingga dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 12 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model Pertama

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std, Error of the Estimate
1	,914[a]	,836	,834	1,15807

Tabel 12 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi model regresi linear tahap pertama adalah sebesar 0,836. Hasil tersebut berarti bahwa*, Work Environment (X1)* dan *Empolyee Well-Being (X2)* dapat menjelaskan variasi variabel *employee performance* 83,6% (83,6% x 100%), sedangkan sisanya sebesar 16,4% variasi *employee performance* dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model.

Tabel 13 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model Kedua

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std, Error of the Estimate
1	,885[a]	,783	,779	1.23288

Tabel 13 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi model regresi linear tahap pertama adalah sebesar 0,885. Hasil tersebut berarti bahwa*, Work Environment, Empolyee Well-Being* dan *employee engagement* dapat menjelaskan variasi variabel *employee performance* 78,3% (78,3% x 100%), sedangkan sisanya sebesar 21,7% variasi *employee performance* dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model.

4. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Model Pertama

Tabel 14 Hasil Uji Hipotesis Model Pertama

Model	T	Sig,	
1	(Constant)	,932	,353
	Work Environment	14,120	,001
	Empolyee Well-Being	2,550	,012
a, Dependent Variable: Empolyee Engagement			

Tabel 14 menunjukkan bahwa Work Environment dan Employee Well-Being berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung Work Environment sebesar 14,120 dan Employee Well-Being sebesar 2,550, yang keduanya lebih besar dari t tabel (1,98) serta memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan dalam perusahaan.

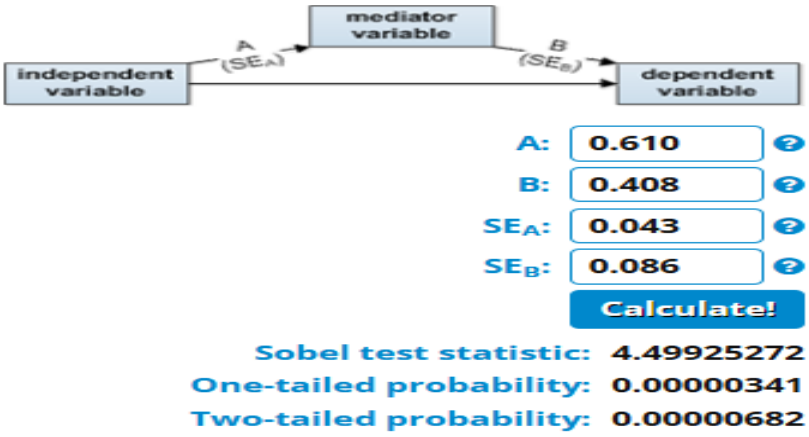
Tabel 15 Hasil Uji Hipotesis Model Kedua

Model		**T**	**Sig,**
1	(Constant)	2,774	,006
	Work Environment	2,452	,015
	Empolyee Well-Being	3,755	,001
	Empolyee Engagement	4,724	,001
a. Dependent Variable: Empolyee Performance			

Tabel 15 menunjukkan bahwa Work Environment, Employee Well-Being, dan Employee Engagement masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance, yang dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,452; 3,755; dan 4,724 yang seluruhnya lebih besar dari t tabel (1,98) serta memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil ini menegaskan bahwa semakin baik lingkungan kerja, kesejahteraan, dan keterlibatan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan dalam perusahaan.

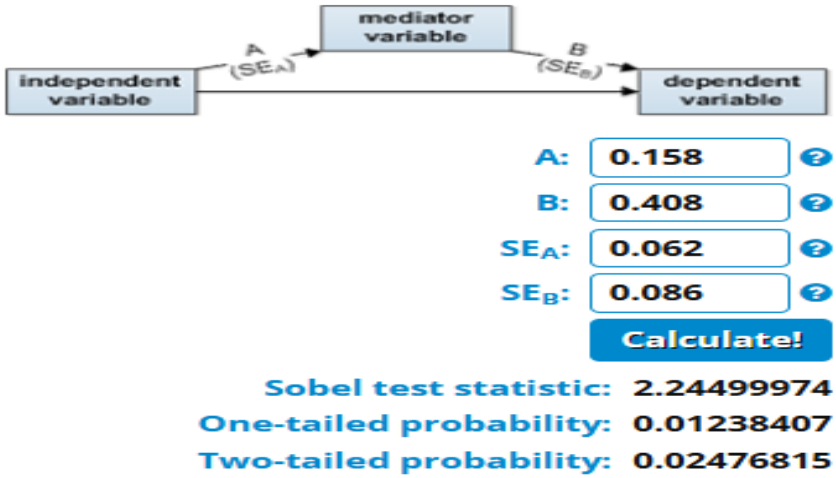
5. Uji Mediasi

Uji mediasi akan dilakukan dengan menggunakan analisis uji sobel,dengan membandingkan antara nilai sobel test statistic dengan 1,98 perhitungan menggunakan kalkulatoe uji sobel melalui https://www.danielsoper.com berikut:



Gambar 1 ***Hasil Uji Sobel Pengaruh Work Environment terhadap Employee Performance melalui Employee Engagement***

Gambar 1 menunjukkan hasil uji Sobel yang dilakukan untuk melihat pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*. Nilai *Sobel test statistic* tersebut lebih besar dari nilai t tabel (4,499 > 1,98) dan nilai probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa *Work Environment* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*. Dengan kata lain, *Employee Engagement* mampu memediasi hubungan antara *Work Environment* dan *Employee Performance*. Dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* berfungsi sebagai variabel mediasi pada pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance*.



Gambar 2 ***Hasil Uji Sobel Pengaruh Pengaruh Empolyee Well-Being terhadap Empolyee Performance melalui Empolyee Engagement***

Gambar 2 menunjukkan hasil uji Sobel, di mana diperoleh nilai *Sobel test statistic* sebesar 2,245 dengan nilai signifikansi 0,024. Nilai Sobel tersebut lebih besar dari t-tabel (2,245 > 1,98) dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 (0,024 < 0,05). Hasil ini

menunjukkan bahwa *Employee Well-Being* berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance melalui *Employee Engagement*. Dengan demikian, *Employee Engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Employee Well-Being* dan *Employee Performance*.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Engagement*

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, artinya *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Semarang. Secara deskriptif, variabel *work environment* memperoleh nilai rata-rata 126,4 dalam kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa Gen Z sangat menghargai aspek fisik seperti ruang gerak dan fasilitas kerja, maupun aspek nonfisik seperti hubungan kerja yang harmonis. Hal ini diperkuat oleh hasil regresi tahap pertama dengan nilai R^2 sebesar 0,836 (83,6%), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan kontribusi yang sangat kuat terhadap peningkatan *employee engagement*.

Temuan ini relevan dengan karakteristik Gen Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas kerja, dukungan teknologi, dan *work-life balance*, serta lebih mudah mempertimbangkan resign apabila lingkungan kerja tidak mendukung, sebagaimana disampaikan dalam penelitian (Fabanyo et al., 2025). Oleh karena itu, perusahaan di Semarang perlu mengoptimalkan fasilitas fisik dan nonfisik untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas. Hasil ini juga sejalan dengan (Gema & Akbar, 2023) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja positif berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement* dan motivasi kerja.

2. Pengaruh *Employee Well Being* terhadap *Employee Engagement*

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis diterima, yaitu *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, yang dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,158, nilai t hitung 2,550 lebih besar dari t tabel 1,98, serta signifikansi 0,012 < 0,05. Hal ini berarti bahwa semakin baik kesejahteraan yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Kesejahteraan yang diukur melalui tunjangan kesehatan, transportasi, dan kecelakaan kerja terbukti mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan sehingga meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional mereka.

Pemberian kesejahteraan menciptakan rasa aman secara finansial dan psikologis yang berdampak pada meningkatnya kepuasan dan komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diperhatikan akan lebih bersedia memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Temuan ini sejalan dengan (Gede et al., 2026) yang menegaskan bahwa kesejahteraan merupakan faktor penting dalam meningkatkan *engagement*, khususnya bagi Generasi Z yang memandang tunjangan sebagai bentuk penghargaan atas nilai dan kontribusi mereka.

3. Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance*

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis diterima, yaitu *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan Generasi Z di Semarang, dengan nilai t hitung 2,452 > 1,98 dan signifikansi 0,015 < 0,05. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan secara nyata.

Indikator seperti keamanan kerja, hubungan antarpegawai, serta ketersediaan sarana dan prasarana terbukti mendukung peningkatan kuantitas kerja, produktivitas tim, serta ketepatan waktu dan kehadiran. Lingkungan yang aman dan nyaman membuat karyawan lebih fokus dan optimal dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan (Makhrisyafrisal & Dina, 2026) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja kondusif berperan penting dalam meningkatkan kinerja, terutama bagi Generasi Z yang membutuhkan suasana kerja fleksibel dan suportif.

4. Pengaruh *Employee Well Being* terhadap Employee Performance

Hasil analisis menunjukkan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan Generasi Z di Semarang, dengan koefisien regresi 0,252, nilai t hitung 3,755 > 1,98, dan signifikansi 0,001 < 0,05. Artinya, semakin baik kesejahteraan yang diberikan Perusahaan meliputi tunjangan kesehatan, transportasi, dan kecelakaan kerja serta dukungan fisik dan psikologis maka semakin tinggi pula kinerja karyawan secara efektif dan efisien. Secara deskriptif, variabel ini memperoleh nilai rata-rata 125,3 (kategori tinggi), yang menunjukkan bahwa Gen Z sangat memperhatikan aspek kesejahteraan sebagai penunjang performa kerja.

Kesejahteraan yang memadai memberikan rasa aman dan meningkatkan fokus, produktivitas, kerja sama tim, serta ketepatan waktu dan kehadiran. Temuan ini menegaskan bahwa *employee well-being* merupakan elemen strategis dalam meningkatkan kinerja, khususnya bagi Generasi Z yang mendominasi sektor swasta di Semarang. Hasil penelitian ini sejalan

dengan (Abadi, 2020) yang menyatakan bahwa kompensasi dan kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan Generasi Z di Semarang, dengan koefisien regresi 0,408, nilai t hitung 4,724 > 1,98, dan signifikansi 0,001 < 0,05. Hal ini berarti semakin tinggi keterlibatan karyawan yang tercermin dari kepuasan kerja, kualitas kepemimpinan, perencanaan organisasi, serta hubungan dengan atasan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang terlibat secara emosional dan psikologis cenderung bekerja dengan dedikasi, tanggung jawab, dan inisiatif yang lebih besar.

Secara deskriptif, variabel *employee engagement* berada pada kategori tinggi (127,9), menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menghargai aspek keterlibatan dalam bekerja. Keterlibatan yang kuat mendorong peningkatan produktivitas, kualitas kerja, kerja sama tim, serta ketepatan waktu, sekaligus menumbuhkan motivasi intrinsik dan loyalitas terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan (Suparingga et al., 2025) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

6. Perbandingan Dengan Literatur

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work environment* memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee engagement* dan *employee performance.* (Tri et al., 2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun nonfisik, mampu meningkatkan motivasi, kenyamanan, serta produktivitas karyawan. Selain itu, Eurofound and International Labour Organization (2019) menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja berkontribusi terhadap kesejahteraan dan kinerja individu dalam organisasi. Namun demikian, penelitian (Wahyudi & P, 2025) menemukan bahwa *work environment* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian yang memerlukan pengujian lebih lanjut.

Di sisi lain, *employee well-being* dan *employee engagement* juga banyak dikaji sebagai determinan kinerja. (Pashiera & Budiono, 2020)menyatakan bahwa kesejahteraan dan kompensasi yang memadai berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, (Widiwati, 2026) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Namun, (Fabanyo et al., 2025) menemukan hasil berbeda, yaitu tidak adanya pengaruh signifikan antara keterlibatan dan kinerja. Perbedaan temuan ini

menunjukkan adanya kesenjangan empiris yang mendorong penelitian ini untuk menguji kembali hubungan antarvariabel tersebut, khususnya pada konteks Generasi Z di Kota Semarang.

7. Implikasi Temuan Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai strategi utama dalam meningkatkan *employee engagement* dan *employee performance*. Bagi karyawan Generasi Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas, kenyamanan, dan keseimbangan kerja-hidup, kebijakan organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan psikologis dan lingkungan kerja yang kolaboratif terbukti mampu memperkuat keterlibatan kerja. Secara manajerial, temuan ini dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang program pengembangan SDM, sistem kompensasi, serta budaya organisasi yang adaptif terhadap karakteristik generasi muda.

8. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain jumlah sampel yang terbatas pada 100 responden dan hanya berfokus pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner yang mengandalkan persepsi responden, sehingga terdapat kemungkinan bias subjektivitas dalam pengisian jawaban. Variabel yang diteliti juga terbatas pada *work environment*, *employee well-being*, dan *employee engagement*, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi *employee performance* namun belum dianalisis dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

1. Rangkuman Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun sosial, maka semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Lingkungan kerja yang nyaman, komunikatif, dan suportif mampu meningkatkan rasa memiliki serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, *employee well-being* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Karyawan yang merasa sejahtera secara finansial maupun psikologis cenderung menunjukkan dedikasi dan antusiasme yang lebih tinggi dalam bekerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kesejahteraan bukan hanya faktor administratif, tetapi merupakan elemen strategis dalam membangun keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Lebih lanjut, *work environment*, *employee well-being*, dan *employee engagement* secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Employee engagement* juga terbukti memediasi hubungan antara *work environment* dan *employee well-being* terhadap *employee performance*. Artinya, lingkungan kerja dan kesejahteraan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan karyawan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat performa kerja.

2. Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara *work environment* dan *employee well-being* terhadap *employee performance*. Selain itu, penelitian ini memperluas konteks kajian dengan memfokuskan pada Generasi Z, yang memiliki karakteristik berbeda dibanding generasi sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini menambah bukti empiris mengenai model hubungan antarvariabel dalam konteks generasi muda di Indonesia.

3. Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah dan cakupan sampel ke wilayah yang lebih luas agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara nasional. Selain itu, peneliti berikutnya dapat menambahkan variabel lain seperti *leadership style*, budaya organisasi, atau *job satisfaction* untuk memperoleh model yang lebih komprehensif. Pendekatan metode campuran (*mixed methods*) juga dapat digunakan untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor psikologis yang memengaruhi keterlibatan dan kinerja karyawan Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

Abadi, A. F. (2024). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *12*(1), 158–168. https://doi.org/10.26740/jim.v12n1.p158-168

Anabelle, M., & Aryati, A. S. (2025). Gen Z at work: The impact of culture, career growth, and well-being on engagement. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, *4*(4), 1352–1366. https://jki.ub.ac.id/index.php/jki/article/view/568 [Access restricted]

Ansari. (2024). Prestasi Kerja di Lingkungan Kerja Gen-Z di Indonesia: Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan, dan Budaya Organisasi. *Jurnal Kolaboratif Sains*, *7*(7), 2510–2522. https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS/article/view/5807

Azkiya, A., Handaru, A. W., & Wolor, C. W. (2025). Pengaruh Work Life Balance dan Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement pada PT X. *Indonesian Journal of Economics, Management, and Accounting*, *2*(7), 1992–2008. https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema/article/view/1373

Brilianti, D., & Hayaswari, E. (2020). Pengaruh Work Engagement dan Work Environment terhadap Job Performance melalui Creativity sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Bank X di Kota. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, *13*, 497–512.

Fabanyo, N., Hasyim, A. W., & Alhadar, F. M. (2025). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Peningkatan Employee Performance melalui Employee Engagement dan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi*, *12*(2), 821–853. https://doi.org/10.35794/jmbi.v12i2.61966

Gede, D., Pratama, A., Paidjo, O., Palayuk, E., & Tuar, C. E. (2026). The role of organizational culture, employee engagement and work environment in employee performance. *Journal of Studies in Academic, Humanities, Research and Innovation*, *3*(1), 502–525.

Gema, W., & Akbar, P. (2023). The influence of employee engagement, work environment and job characteristics on job satisfaction and performance. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, *9*(4), 1652–1659. https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1413

Hulu, R. S., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Organisasi Modern. *LIKUID: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Berkaitan*, *1*(3), 247–253. https://jurnal.faatuatua.com/index.php/LIKUID/article/view/565

Makhrisyafrisal, M., & Dina, N. (2026). Mental health and work environment effects on employee performance in the public sector. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, *15*(1), 1–13. https://online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/view/52204

Malt, J., & Nasution, Y. (2025). The influence of workplace environment and work motivation on job performance: The mediating role of employee commitment among Generation Z workers. *Journal of Applied Business Administration*, *9*(2), 357–367. https://doi.org/10.30871/jaba.9558

Pashiera, R. S., & Budiono. (2023). Peran Work Engagement sebagai Variabel Intervening pada Pengaruh Psychological Well-Being dan Work Environment terhadap Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *11*(2), 393–405. https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p393-405

Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh Employee Engagement dan Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *11*(2), 432–444. https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444

Suparingga, L. F., Kemalasari, M., & Syaputra, S. E. (2025). Pengaruh Employee Engagement, Masa Kerja, Lingkungan, dan Kesejahteraan terhadap Produktivitas dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening. *Jurnal Ekonomi Stiep (JES)*, *10*(1), 153–169.

Tri, A., Ningsih, W., Laily, N., & Ningsih, M. L. (2025). Peran Employee Engagement Memediasi Pengaruh Empowerment, Work Environment, dan Reward terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, *14*(4), 1922–1931. https://doi.org/10.22437/jmk.v14i04.50868

Wahyudi, A., & P, C. A. H. (2025). Engagement Karyawan Generasi Z (Strategi untuk Meningkatkan Produktivitas). *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, *3*(2), 123–134. https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/view/3800

Widiwati. (2026). Pengaruh Kesejahteraan Kerja dan Job Well-Being terhadap Retensi melalui Employee Engagement. *Journal of Business Economics and Management*, *2*(3), 2143–2158.

Zafirah, A. I. Y., & Budiono. (2024). Pengaruh Psychological Well-Being dan Work Life Balance terhadap Job Performance melalui Work Engagement pada Perawat Generasi Z. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *12*(2), 227–242. https://doi.org/10.26740/jim.v12n2.p227-242