

DAMPAK *JOB INVOLVEMENT* TERHADAP *JOB OUTCOMES*: PERAN MEDIASI *WORK ENGAGEMENT*

THE IMPACT OF JOB INVOLVEMENT ON JOB OUTCOMES: THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT

Herman Sjahrudin¹, Andi Farid Baso Rachim², Adi Bastian³, Detti Daswati⁴, Massugianto⁵,
Rakhmat Zainuddin Putra⁶, Tony Sitanggan⁷, Ardiansyah Halim⁸

(Program Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya)

herman.sjahrudin@stiem-bongaya.ac.id

Abstrak

Riset ini bertujuan untuk menginvestigasi peran *work engagement* sebagai pemediasi dalam menjelaskan dampak *job involvement* terhadap *job outcomes*. Riset kuantitatif ini dilakukan dengan menggunakan paradigma positivisme dengan menggunakan 232.787 Gen Z (karyawan) yang bekerja pada sektor jasa perbankan di Kota Makassar, Pare-pare dan Palopo Provinsi Sulawesi Selatan, penarikan sampel menggunakan jumlah indikator penelitian dikalikan 10, sehingga $11 \times 10 = 110$ (termasuk convenience sampling), namun terdapat 5 diantaranya yang cacat sehingga menyisahkan 105 Gen Z yang bekerja pada sektor jasa perbankan di Kota Makassar, Pare-pare dan Palopo Provinsi Sulawesi Selatan. Analisis data dilakukan dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Pengujian hipotesis memberikan bukti bahwa *job involvement* memberikan dampak yang positif dan bermakna terhadap *work engagement* dan *job outcomes*, selain itu *work engagement* terbukti dapat memberikan efek positif dan N dalam meningkatkan *job outcomes*. *Job involvement* dapat meningkatkan *job outcomes* melalui *work engagement*.

Kata Kunci: *Job Involvement; Job Outcomes; Work Engagement*

Abstract

This research aims to investigate the role of work engagement as a mediator in explaining the impact of job involvement on job outcomes. This quantitative study was conducted within the positivism paradigm, involving 232,787 Gen Z employees working in the banking service sector in Makassar City, Pare-pare, and Palopo, South Sulawesi Province. The sample was drawn by multiplying the number of research indicators by 10, resulting in 110 participants; however, 5 data points were invalid, leaving a final sample of 105 Gen Z employees in the banking service sector in the specified cities. Data analysis was performed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The hypothesis testing provided evidence that job involvement has a positive and significant effect on work engagement and job outcomes. Additionally, work engagement significantly and positively influences job outcomes. Furthermore, job involvement enhances job outcomes indirectly through work engagement.

Keywords: *Job Involvement; Job Outcomes; Work Engagement*

PENDAHULUAN

Generasi Z adalah generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga tahun 2012, generasi ini dibesarkan dengan teknologi digital dan media sosial, serta memiliki karakteristik unik seperti kecintaan pada kebebasan dan inovasi, terlibat dalam sosialisasi online untuk dengan cepat mencerna konten internet, menunjukkan efisiensi dan inovasi dalam penggunaan teknologi, dan menikmati permainan yang mempromosikan kreativitas (Bencsik et al., 2016). Kontribusi Gen Z dalam dunia kerja mengakibatkan terjadinya perubahan pola pikir, budaya kerja dan lingkungan kerja, sehingga mendorong banyak perusahaan untuk beradaptasi dan mempertahankan mereka sebagai talenta muda yang berbakat. Gen Z senantiasa adaptif, berpengalaman secara teknis dan kreatif, dan unggul dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat serta kemampuan *multitasking*, mereka mengandalkan teknologi dan memiliki kemampuan untuk bekerja bersama, sehingga kompatibel dengan dunia kerja saat ini (Pérez-Escoda et al., 2016). Gen Z dalam mendukung pekerjaannya senantiasa memanfaatkan teknologi utamanya telepon seluler, tidak sebatas hiburan namun juga untuk *branding* diri (Vanderson et al., 2024).

Saat ini Gen Z berusia antara 13 hingga 28 Tahun, kontribusi Gen Z terhadap dunia kerja di Provinsi Sulawesi Selatan, sampai dengan saat ini mencapai 4.680.928 jiwa yang tersebar pada 3 (tiga) lapangan pekerjaan (sektor), yaitu; pertanian, manufaktur dan jasa. Alasan pemilihan Gen Z disebabkan karena sebaran pekerja pada sektor pekerjaan manufaktur, jasa dan pertanian di Provinsi Sulawesi Selatan untuk Kota, didominasi oleh Gen Z pada sektor jasa, seperti ditunjukkan pada Gambar berikut:

Gambar 1. Persentase Penduduk Usia 15 tahun ke Atas yang bekerja pada sektor pertanian, nanufaktur dan jasa (Kota di Provinsi Sulawesi Selatan)



Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan (2024)

Gambar tersebut menunjukkan jika sebaran pekerja dalam kelompok Gen Z terkonsentrasi pada sektor jasa, sehingga penelitian ini berupaya menganalisis *job outcomes* Gen Z yang terafiliasi pada sektor perbankan karena pada beberapa bank menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan atau penguasaan teknologi yang tinggi (*multitasking*) dan mampu bersikap adaptif serta memberikan kebebasan karyawan dalam melakukan inovasi pekerjaan, kemampuan Gen Z dalam memanfaatkan teknologi utamanya telepon seluler, tidak sebatas hiburan namun juga untuk promosi diri/pekerjaan (Vanderson et al., 2024). Pada bank, karyawan dituntut untuk memiliki

kualitas kerja yang tinggi dibuktikan *job outcomes* yang dihasilkannya sehingga mereka senantiasa dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Semakin baik kualitas yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian target, sekalipun mereka diberikan beban kerja yang tinggi, seperti tuntutan pencapaian target serta jam kerja yang relative lebih lama, seperti pada aktivitas tutup buku di akhir bulan, dan atau dibebani dengan pekerjaan diluar jam kerja sehingga memicu ketidakmampuan mencapai *job outcomes* yang dipersyaratkan (Zakiah et al., 2025).

Kausalitas antara variabel dalam riset ini menggunakan *self-determination theory* (SDT) bahwa *job involvement* dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar, seperti otonomi, kompetensi, dan hubungan, yang kemudian dapat meningkatkan *work engagement* dan *job outcomes* (Deci & Ryan, 2000). Hasil studi terdahulu, memperlihatkan hasil yang mendukung *self-determination theory*, bahwa *job involvement* berpengaruh positif signifikan terhadap *in-role performance* (Prayogi & Fahmi, 2021; Fitriadi et al., 2022; Mirda & Prasetyo, 2022; Suciono et al., 2022; Azizah & Rozaq, 2024; Anam & Ong, 2024; Rahayu & Hidayati, 2024; Andini & Bangun, 2024), bukti berbeda ditemukan juga jika *job involvement* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *employee performances* (Wardhana, 2021; Imelda & Budiarti, 2024; Fitriyadi & Syah, 2024).

Riset terdahulu lainnya, membuktikan bahwa selain *job involvement*, *work engagement* juga dapat meningkatkan *job outcomes*, bahwa semakin tinggi *work engagement*, maka semakin tinggi *job outcomes* (Prayogi & Fahmi, 2021; Agatha & Go, 2021; Putra & Darmastuti, 2021; Yongky & Agustina, 2021; Tho'in & Muliasari, 2020; Efrilia & Syah, 2022; Mirda & Prasetyo, 2022; Sayekti, 2022; Suciono et al., 2022; Fahmi & Santoso, 2023; Ramadhan & Budiono, 2023; Anam & Ong 2024; Nilawati & Ali, 2024; Rahayu & Hidayati, 2024; Suprihatin & Wediawati, 2024). Beberapa riset terdahulu tersebut inkonsisten dengan riset lainnya, bahwa *work engagement* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *employee performance* (Letsoin & Ratnasari, 2020; Rifai, 2024). Kemampuan *job involvement* dalam meningkatkan *job outcomes* akan semakin meningkat jika melalui *work engagement* (Mirda & Prasetyo, 2022; Suciono et al., 2022; Prayogi & Fahmi, 2021; Anam & Ong, 2024).

KAJIAN TEORI

Self-Determination Theory (SDT)

Teori ini menyoroti peranan utama dari motivasi dari dalam diri dan kebutuhan psikologis fundamental, kemampuan, kemandirian, dan keterhubungan dalam mendorong tindakan individu. Pada lingkungan kerja, SDT menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan kemandirian (kontrol atas pekerjaan mereka), merasa mampu dalam tugas yang dijalankan, dan terhubung dengan kolega serta organisasi, mereka lebih termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif (*work engagement*), individu merasa terkait dan menganggap pekerjaan mereka sebagai elemen krusial dari identitas pribadi. Ketika individu merasakan pekerjaan mereka memiliki relevansi dan makna, hal ini memenuhi kebutuhan pada otonomi dan kompetensi (*job involvement*). SDT juga menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi psikologis yang positif yang mencakup semangat, dedikasi, dan keterlibatan. Ketika kebutuhan dasar pemenuhan di tempat kerja terpenuhi melalui keterlibatan pekerjaan, individu cenderung lebih terhubung secara emosional dan kognitif dengan tugas yang mereka lakukan, saat individu merasa memiliki kontrol, merasa mampu, dan terhubung dengan orang lain secara sosial, mereka lebih termotivasi untuk melakukan perilaku yang positif, termasuk peningkatan keterlibatan dalam pekerjaan. Keterlibatan dalam pekerjaan itu

sendiri selanjutnya memengaruhi hasil kerja, seperti produktivitas dan tingkat kepuasan kerja (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005).

Job Outcomes

Job outcomes merujuk pada hasil atau dampak yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh karyawan. Ini meliputi pencapaian target, produktivitas, kualitas kerja, serta kepuasan kerja dan pengembangan kompetensi yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. *Job outcomes* didefinisikan sebagai hasil yang diharapkan dari pekerjaan yang biasanya berkaitan dengan pencapaian kinerja dan hasil organisasi dari peran karyawan (Grover & Casio, 2021). *Job outcomes* merupakan hasil dari pelaksanaan pekerjaan merupakan sesuatu yang sangat penting bagi individu maupun organisasi sebagai tempat mereka bekerja. Penciptaan *job outcomes* yang tinggi sangat didukung dengan hasil dari pelaksanaan pekerjaan mengacu pada berbagai konsekuensi yang terkait dengan kinerja, kepuasan, dan pengalaman seorang karyawan di tempat kerja, yang mencakup bagaimana karyawan dapat memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka serta bagaimana mereka merasa tentang pekerjaan mereka. *Job outcomes* penting untuk menilai efektivitas tenaga kerja dan dapat memengaruhi tingkat retensi serta kesuksesan organisasi (Karatepe et al., 2018). Pengukuran yang digunakan dalam mengidentifikasi *job outcomes* meliputi; kepuasan organisasional (*organizational satisfaction*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), ketidakhadiran (*absenteeism*), kepatuhan terhadap kinerja (*compliance for performance*) dan kecenderungan untuk keluar (*propensity to leave*) (Borman & Motowidlo, 1997; Judge & Ilies, 2004).

Job Involvement

SDT menjelaskan jika *job involvement* merupakan *representasi* atas *level* dimana karyawan memiliki keterikatan pada pekerjaannya dan menganggapnya sebagai sesuatu yang utama dari identitas mereka (Deci & Ryan, 2000). Pernyataan tersebut dapat diartikan jika tingkatan karyawan menyatukan diri dengan pekerjaan mencurahkan waktu dan energi dan memandang pekerjaan sebagai bagian penting dalam kehidupan mereka, definisi tersebut menerangkan jika karyawan melalui pekerjaannya berupaya mengekspresikan dirinya karena memandang jika pekerjaannya merupakan bagian dari aktivitasnya merupakan perwujudan dari *job involvement* (Robbins & Judge, 2011). Dalam mengidentifikasi apakah *job involvement* seseorang berada pada level yang rendah ataupun tinggi, maka dapat ditunjukkan melalui intensitas berpartisipasi pada pekerjaan, keikutsertaan dan keinginan mereka dalam bekerjasama (Robbins & Judge, 2011).

Work Engagement

Work engagement merujuk pada sikap yang mencerminkan seseorang yang sepenuhnya terlibat dalam tugasnya, baik dari aspek emosional maupun fisik, dengan menunjukkan sikap antusias, komitmen tinggi, dan pemahaman mendalam saat menjalankan tugas (Mufarrikah et al., 2020). Pandangan serupa menyatakan bahwa *work engagement* adalah perilaku positif yang ditunjukkan karyawan terhadap tugas mereka. Keterlibatan dalam pekerjaan ini ditandai oleh tingginya tingkat energi, minat terhadap tugas mereka, mendapatkan inspirasi dari pekerjaan, dan hampir selalu terhubung dengan pekerjaannya. Ini ditentukan oleh adanya kekuatan, dedikasi, dan penyerapan (Memon et al., 2021).

Work engagement adalah perilaku positif yang ditunjukkan karyawan terhadap tugas mereka. Keterlibatan dalam pekerjaan ini ditandai oleh tingginya tingkat energi, minat terhadap

tugas mereka, mendapatkan inspirasi dari pekerjaan, dan hampir selalu terhubung dengan pekerjaannya. Ini ditentukan oleh adanya kekuatan, dedikasi, dan penyerapan. *Work engagement* mencerminkan seberapa terlibat, berkomitmen, dan antusias seorang karyawan terhadap pekerjaannya. *Work engagement* menjadi pengalaman yang menggembirakan bagi karyawan saat mereka berkontribusi di dalam perusahaan (Sjahrudin et al., 2025). Lingkungan positif terlihat dari interaksi yang baik antara karyawan dan atasan, serta antar karyawan sendiri. Kedekatan emosional yang dirasakan para karyawan saat bekerja serta keinginan untuk berkontribusi secara penuh dan bertanggung jawab dalam organisasi merupakan cerminan *work engagement* (Kim & Hyun, 2017). Konstruk yang digunakan dalam mengukur *work engagement* dicirikan melalui kekuatan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) (Llorens et al., 2006).

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan riset kuantitatif, partisipan yang digunakan adalah Gen Z yang telah terserap dalam dunia kerja dan bekerja pada sektor jasa perbankan di Kota Makassar, Parepare dan Palopo Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 232.787 karyawan, mengingat jumlah populasi yang sangat besar, maka dilakukan penarikan sampel melalui jumlah indikator dikali 5 – 10 (Hair, et al., 2017). Indikator yang digunakan dalam studi ini sebanyak 11 dikalikan 10 = 110, namun terdapat 5 diantaranya yang cacat sehingga menyisahkan 105 unit data yang dikomputasi datanya menggunakan Smart Pls-4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik partisipan digunakan dalam studi ini meliputi gender, usia dan masa kerja, penggunaan ketiga karakteristik tersebut digunakan dengan pertimbangan bahwa gender, usia dan masa kerja dapat mempengaruhi berbagai aspek, seperti perspektif, perilaku, dan pengalaman, demikian halnya usia dipandang dapat mempengaruhi berbagai aspek, seperti pengalaman, perilaku, serta pandangan partisipan terhadap pekerjaan dan organisasi (Judge & Robbins, 2017) yang relevan dengan studi ini, untuk itu dapat ditunjukkan paada Tabel berikut:

Tabel 1. Partisipan

Karakteristik		Frekuensi (N=105)	Persentase (%)
Gender	Pria	34	32,38
	Wanita	71	67,62
Usia	17 -19	9	8,57
	20 -22	23	21,90
	23 – 25	37	35,24
	26 – 28	36	34,29
	< 1 Tahun	15	14,29
Masa kerja	< 2 Tahun	19	18,10
	< 3 Tahun	25	23,81
	< 4 Tahun	46	43,81

Tabel 1 menunjukkan jika responden dalam studi ini dicirikan dengan Wanita (67,62%), dominanya wanita diakibatkan karena beberapa pekerjaan pada sector jasa menuntut kemampuan komunikasi, empati, dan pelayanan pelanggan, yang seringkali diasumsikan sebagai kekuatan Wanita, kemudian untuk usia mayoritas partisipan berusia 23-25 Tahun (35,24%) karena pada interval usia tersebut umumnya mereka berada dalam fase mencari pengalaman kerja untuk

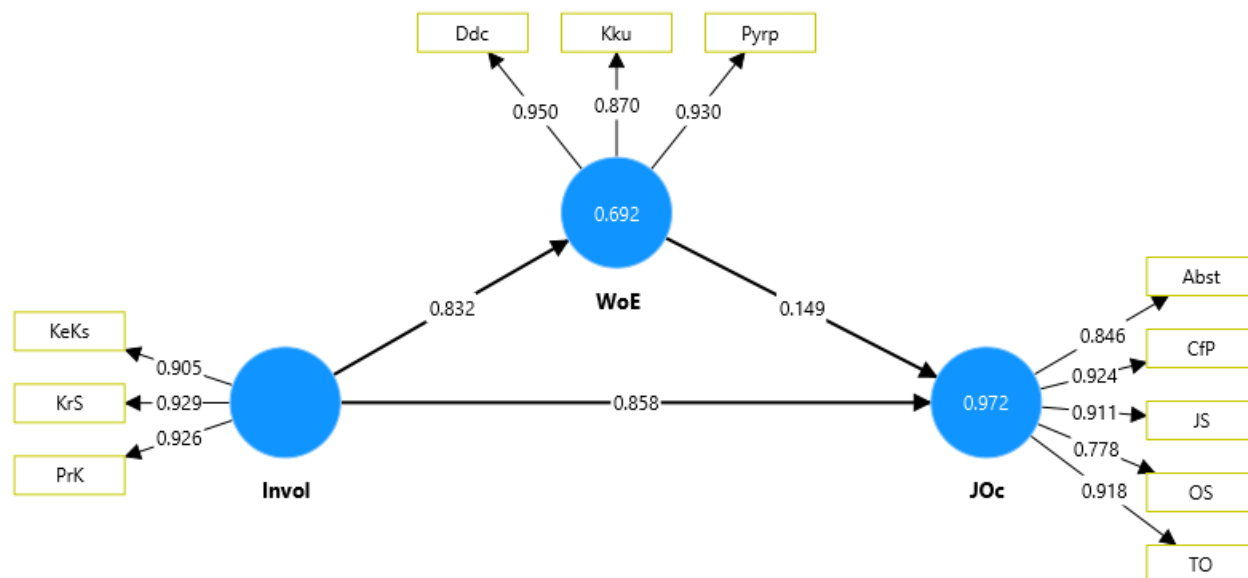
membangun kompetensi dan mempersiapkan langkah karier berikutnya. Pada kriteria masa kerja dominan mereka telah bekerja < 4 Tahun karena banyak diantara mereka memulai di sektor jasa perbankan untuk mendapatkan pengalaman kerja dan mengembangkan keterampilan mereka.

Tabel 2. Deskripsi variabel

Konstruk	PrK	KeKs	KrS	Invol	Kku	Ddc	Pyrp	WE	OS	CfP	JS	Abst	TO	JOC
PrK	3,71													
KeKs		3,88												
KrS			3,30											
Invol				3,63										
Kku					3,20									
Ddc						3,61								
Pyrp							3,40							
WE								3,41						
OS									3,31					
CfP										3,54				
JS											3,83			
Abst												3,94		
TO													3,30	
JOC														3,59

Tabel 2 memperlihatkan perolehan respon untuk *job involvement* sebesar 3,63 nilai ini menjelaskan jika partisipan memberikan penilaian yang cukup, indikator terpenting yaitu keikutsertaan dengan skor 3,88. Pada *work engagement* memperoleh skor 3,41 bahwa karyawan Gen Z memiliki *engagement* yang cukup atas pekerjaannya selama ini ditunjukkan melalui dedikasi yang mereka perlihatkan (3,61). *Job outcomes* memperoleh respon rerata = 3,59, bahwa hasil kerja mereka selama ini berada pada tingkatan yang cukup dan diperlihatkan melalui ketidakhadiran (*absenteeism*) sebesar 3,94.

Pengujian *outer model* pada Gambar 2 menunjukkan jika keseluruhan indikator pada *job involvement* (intensitas berpartisipasi pada pekerjaan, keikutsertaan dan keinginan mereka dalam bekerjasama), *work engagement* (*vigor*, *edication*, dan penyerapan) kemudian pada *job outcomes* (*organizational satisfaction*, *job satisfaction*, *absenteeism*, *compliance for performance*, dan *propensity to leave*) keseluruhan telah memenuhi nilai yang dipersyaratkan (*loading factor* > 0,70), sehingga dapat dilanjutkan pada tahapan berikutnya.



Gambar 2. Outer model

Average variance extracted (AVE)

AVE bertujuan untuk menjelaskan seberapa banyak variasi dalam item-item indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten, hasil pengujian menunjukkan jika nilai *AVE* pada *job involvement* = 0,732, *work engagement* = 0,849 dan *Job outcomes* = 0,821, sehingga keseluruhan variable memenuhi kriteria $> 0,50$ (Ghozali, 2021), sehingga merujuk pada hasil tersebut, maka dinyatakan telah memenuhi (nilai koefisien korelasi antara masing – masing variabel).

Fornell-Larcker criterion (FLC)

FLC bertujuan untuk menilai validitas diskriminan dengan melihat masing-masing perolehan nilai akar kuadrat (*square root*), untuk itu ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Fornell-Larcker criterion

Variabel	<i>Invol</i>	<i>JOc</i>	<i>WoE</i>
<i>Invol</i>	0,982		
<i>JOc</i>	0,877	0,920	
<i>WoE</i>	0,832	0,863	0,917

Nilai akar kuadrat untuk masing-masing variabel memperlihatkan perolehan nilai *square root* yang lebih besar pada kolom masing-masing (disamping atau dibawahnya).

Composite reliability

Pada pengujian ini bertujuan untuk melihat kehandalan yang dimiliki dari suatu variabel, untuk itu dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4. Reliability

Pengukuran	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's alpha</i>
<i>Invol</i>	0,912	0,846
<i>JOc</i>	0,924	0,769
<i>WoE</i>	0,905	0,841

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa pada kolom *Cronbach's alpha* dan *Composite* menunjukkan nilai $> 0,70$ (Ghozali, 2021), sehingga keseluruhan variabel yang diuji memiliki stabilitas dan konsistensi yang tinggi (handal).

Inner model

Pengujian *inner model* berfungsi untuk membuktikan apakah hipotesis yang diajukan dalam studi ini diterima ataukah ditolak, untuk itu ditampilkan pada Tabel berikut:

Tabel 5. Hipotesis

Kausalitas	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Invol $\rightarrow$ WoE	0,832	0,836	0,027	30,984	0,000
Invol $\rightarrow$ JOc	0,858	0,860	0,021	41,709	0,000
WoE $\rightarrow$ JOc	0,149	0,147	0,023	6,419	0,000
Invol $\rightarrow$ WoE $\rightarrow$ JOc	0,124	0,123	0,020	6,338	0,000

Penerimaan hipotesis tersebut (H_1 , H_2 , H_3 dan H_4) konsisten dengan *Self-Determination Theory* (SDT) yang menjelaskan bahwa pada saat karyawan merasakan otonomi, mereka akan terdorong untuk terlibat secara aktif (*work engagement*), merasa terhubung dan menganggap pekerjaan mereka sebagai bagian dari identitas diri, bahwa pekerjaan mereka memiliki arti dan relevansi, dan memenuhi kebutuhan pada otonomi dan kompetensi (*job involvement*). Saat kebutuhan dasar karyawan di lingkungan kerja terpenuhi melalui *job involvement*, individu cenderung lebih terhubung secara emosional dan kognitif dengan aktivitas yang mereka lakukan (*work engagement*). Ketika seseorang merasa memiliki kontrol, merasa berdaya, dan terhubung secara sosial dengan orang lain, hal ini dapat memicu motivasi tinggi dari karyawan untuk menunjukkan perilaku positif (berpartisipasi dalam pekerjaan) sehingga berdampak pada pencapaian hasil kerja yang tinggi (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

Job Involvement Terhadap Work Engagement

Nilai koefisien jalur efek *job involvement* terhadap *work engagement* bertanda positif $= 0,832$ yang menjelaskan bahwa semakin tinggi keterlibatan seseorang dalam pekerjaan (*job involvement*), maka semakin tinggi keterikatan mereka pada organisasi (*work engagement*), pernyataan tersebut dibuktikan melalui nilai t-statistik $= 30,984 > 1,96$ (t-tabel) dengan p-value $= 0,000 < 0,05$. Hasil tersebut memberikan bukti jika *job involvement* memberikan dampak yang positif dan bermakna dalam meningkatkan *work engagement*. Temuan dari studi ini kontras dengan *Self-Determination Theory* (SDT) bahwa *job involvement* dapat meningkatkan *work engagement* melalui peningkatan sumber daya pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan peningkatan motivasi kerja (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Efek yang positif dan nyata tersebut diakibatkan karena tingginya tingkat partisipasi kerja karyawan yang ditunjukkan melalui keikutsertaan mereka dalam aktivitas operasional untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sehari-hari sebagai perwujudan dari kontribusi dalam aktivitas kerja mereka di tempat kerja yang diperlihatkan melalui keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan terkait dengan pekerjaan, keaktifan berpartisipasi pada tugas di tempat kerja, perasaan dihargai pada saat memberikan ide atau saran dan keterlibatan mereka dalam pengembangan profesional serta kolaborasi mereka dengan rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan yang rumit.

Kondisi tersebut mengakibatkan tingginya kondisi positif karyawan yang berkaitan dengan kekuatan fisik, energi emosional, dan aktivitas kognitif yang menggambarkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan mereka dalam bekerja, hal ini dibuktikan melalui energi yang ditampilkan karyawan pada saat bekerja, bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan termotivasi untuk bekerja keras, bahkan dalam situasi yang menantang dan senantiasa fokus (berkonsentrasi) pada pekerjaan serta memiliki daya tahan yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun pekerjaan yang dilakukan itu tidak mudah serta tingginya antusias karyawan sekalipun mereka memperoleh rintangan dalam pelaksanaannya.

Fakta lainnya memperlihatkan jika karyawan memiliki andil dalam aktivitas organisasi, dibuktikan melalui keterlibatan mereka dalam berbagai kegiatan, berpartisipasi dan menyampaikan pendapat pada saat pertemuan dilakukan, rasa nyaman dalam menyampaikan ide dan saran, termotivasi untuk berkontribusi lebih serta berinisiatif untuk mengikuti kegiatan yang terkait dengan pekerjaan mereka, sehingga mengakibatkan tingginya pengorbanan yang diberikan karyawan kepada perusahaan dalam bentuk tenaga, pikiran, serta waktu untuk bersama-sama mewujudkan keberhasilan perusahaan dan diperlihatkan dengan tingginya perasaan bangga karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan, kebersediaan karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam setiap tugas mereka, komitmen yang kuat pada pencapaian tujuan dan visi perusahaan, pekerjaan dipandang sebagai sesuatu yang memiliki makna dan tujuan yang penting dan upaya karyawan untuk secara berkelanjutan mencari cara untuk meningkatkan kualitas kerja saya, serta berdedikasi dalam membantu rekan kerja, dan tingginya keinginan untuk melakukan pekerjaan secara lebih dari yang diharapkan. Temuan riset ini sejalan dengan hasil studi peneliti terdahulu (Prayogi & Fahmi, 2021; Agatha & Go, 2021; Putra & Darmastuti, 2021; Yongky & Agustina, 2021; Tho'in & Muliasari, 2020; Efrilia & Syah, 2022; Mirda & Prasetyo, 2022; Sayekti, 2022; Suciono et al., 2022; Fahmi & Santoso, 2023; Ramadhan & Budiono, 2023; Anam & Ong 2024; Nilawati & Ali, 2024; Rahayu & Hidayati, 2024; Suprihatin & Wediawati, 2024), bahwa *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *job outcomes*. Temuan berbeda ditunjukkan pada peneliti terdahulu lainnya, bahwa *work engagement* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *employee performance* (Letsoin & Ratnasari, 2020; Rifai, 2024).

Job involvement terhadap job outcomes

Hasil komputasi pada *inner model* menunjukkan bahwa efek *job involvement* terhadap *job outcomes* pada original sample bertanda positif = 0,982. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi *job involvement* maka semakin meningkat *job outcomes* yang dihasilkan karyawan. Pernyataan tersebut didukung dengan perolehan nilai pada t-statistik = 393,669 > 1,96 (t-tabel) dengan p-values = 0,000 < 0,05, bahwa *job involvement* memberikan hasil yang positif nyata terhadap peningkatan *job outcomes*. Temuan dari riset ini relevan dengan *Self-Determination Theory* (SDT) (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005), bahwa *job involvement* dapat menjadi antededen *job outcomes* melalui *job involvement*. Kontribusi yang positif dan bermakna tersebut diakibatkan karena partisipasi karyawan berada pada level yang tinggi, bahwa mereka dapat memperlihatkan tindakan nyata dan partisipasi aktif dalam pekerjaan yang dibuktikan dengan adanya keinginan untuk meningkatkan proses kerja dan produktivitas tim, memiliki tanggung jawab atas hasil kerja tim, termotivasi untuk bekerja secara aktif ketika terlibat dalam kegiatan, dan bersedia mengambil peran yang lebih dalam pekerjaan serta memiliki komitmen yang tinggi.

Kondisi tersebut mengakibatkan tingginya sikap positif mereka terhadap pekerjaan dan perasaan senang, nyaman, dan bangga terhadap perusahaan, pernyataan tersebut dibuktikan dengan kepuasan pada budaya kerja perusahaan, perasaan dihargai oleh atasan, terjalinnya hubungan yang baik dengan rekan kerja, dukungan dari perusahaan melalui pengembangan karir dan kesejahteraan karyawannya, serta terjalinnya komunikasi yang baik di dalam perusahaan. Hasil pengamatan menunjukkan jika karyawan berupaya untuk memenuhi tenggat waktu yang ditentukan, mengikuti prosedur dan kebijakan yang ditetapkan, bertanggung jawab untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan, berupaya untuk menjaga standar kualitas yang diharapkan dalam pekerjaan dan senantiasa mencari umpan balik dari atasan atau rekan kerja untuk meningkatkan kinerja mematuhi peraturan dan pedoman yang ditetapkan di tempat kerja dan kemampuan karyawan untuk dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ekspektasi serta berkomitmen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan pada kinerja yang dihasilkan yang diwujudkan dengan pemenuhan standar kinerja sangat untuk kesuksesan organisasi.

Hasil studi ini relevan dengan temuan peneliti terdahulu bahwa *job involvement* berpengaruh positif signifikan terhadap *in-role performance* (Prayogi & Fahmi, 2021; Fitriadi et al., 2022; Mirda & Prasetyo, 2022; Suciono et al., 2022; Azizah & Rozaq, 2024; Anam & Ong, 2024; Rahayu & Hidayati, 2024; Andini & Bangun, 2024). Hasil riset ini berbeda dengan temuan Wardhana, (2021); Imelda & Budiarti, (2024); Fitriyadi & Syah, (2024) bahwa *job involvement* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *employee performances*.

Work engagement terhadap job outcomes

Nilai koefisien jalur efek *work engagement* terhadap *job outcomes* bertanda positif = 0,149 yang menjelaskan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan pada organisasi (*work engagement*) maka semakin tinggi *job outcomes* yang dihasilkannya, pernyataan tersebut dibuktikan melalui nilai t-statistik = 6,419 > 1,96 (t-tabel) dengan p-value = 0,000 < 0,05. Hasil tersebut memberikan bukti bahwa *work engagement* terbukti memberikan dampak yang positif dan bermakna dalam meningkatkan *job outcomes* karyawan. Temuan dari penelitian ini mendukung *Self-Determination Theory* (SDT) bahwa *work engagement* dapat meningkatkan kinerja dengan cara meningkatkan fokus, energi, dan dedikasi dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan *job outcomes* (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

Keterkaitan antara *work engagement* terhadap *job outcomes* ditunjukkan melalui tingginya dedikasi yang diperlihatkan karyawan pada perusahaan, yang dibuktikan dengan keinginan karyawan untuk senantiasa berupaya melakukan hal-hal yang lebih dari yang diharapkan untuk menyelesaikan pekerjaannya, konektivitas karyawan dengan nilai-nilai perusahaan, karyawan senantiasa termotivasi untuk bekerja sama dengan tim dalam mencapai kesuksesan dan tingginya kepercayaan diri karyawan terhadap *effort* yang mereka perlihatkan dalam menjamin keberhasilan jangka panjang perusahaan. Fakta lapangan juga memperlihatkan bahwa karyawan memiliki keterikatan dengan pekerjaan yang ditunjukkan dengan karyawan tidak mudah terganggu oleh hal-hal di sekitar mereka pada saat bekerja (tingkat konsentrasi yang tinggi), karyawan menghabiskan sepenuhnya perhatian dan energi dalam penyelesaian tugas, kesenangan atas pekerjaan walaupun menyita perhatian namun dapat membuat karyawan menjadi senang, karyawan terabsorbsi dalam pekerjaan sehingga mereka kehilangan jejak dengan hal-hal luar.

Kondisi tersebut mengakibatkan tingginya kemampuan karyawan dalam pemenuhan tenggat waktu pekerjaan, kemampuan bekerja secara prosedural, tingginya tanggung jawab pada kinerja, kemampuan dalam menjaga standar kualitas pekerjaan, keinginan untuk mencari umpan balik dari atasan atau rekan kerja dalam perbaikan kinerja, dan berkomitmen untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap hasil kerja sehingga meningkatkan kepercayaan karyawan pada organisasi yang diperlihatkan melalui rendahnya kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja (keluar), yang ditunjukkan melalui tidak adanya karyawan yang berpikir (mempertimbangkan) untuk mencari pekerjaan lain, perasaan tidak puas terhadap posisi mereka saat ini, karyawan meyakini jika mereka tidak dapat menemukan pekerjaan yang lebih baik pada perusahaan lain, tidak terbatasnya kesempatan dalam melakukan perbaikan karir, atasan memberikan dukungan dalam pengembangan karir, keputusan untuk keluar dari pekerjaan memberikan kerugian, lingkungan kerja dipandang sesuai, dan keyakinan karyawan jika mereka akan menghabiskan seluruh tenaga dan pikiran mereka pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Riset ini konsisten dengan studi yang dilakukan Mirda & Prasetyo, (2022); Suciono et al., (2022); Prayogi & Fahmi, (2021); Anam & Ong, (2024), bahwa *work engagement* yang tinggi dapat memicu kenaikan *job outcomes* kearah yang lebih tinggi.

Job involvement terhadap job outcomes melalui work engagement

Hasil komputasi pada *inner model* menunjukkan bahwa efek *job involvement* terhadap *job outcomes* melalui *work engagement* pada original sample bertanda positif = 0,124. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi *job involvement* maka semakin meningkat *job outcomes* dimediasi *work engagement* karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik = 6,338 > 1,96 (t-tabel) dengan p-values = 0,000 < 0,05, bahwa *job involvement* memberikan hasil yang positif nyata terhadap peningkatan *job outcomes* dimediasi *work engagement*. Studi ini mengkonfirmasi *Self-Determination Theory* (SDT), bahwa *job involvement* dapat meningkatkan *work engagement* dengan cara meningkatkan motivasi, energi, dan fokus dalam melakukan pekerjaan yang kemudian berdampak pada tingginya *job outcomes* ditunjukkan melalui perolehan kinerja, *work engagement* dapat meningkatkan kinerja dengan cara meningkatkan fokus, energi, dan dedikasi dalam melakukan pekerjaan, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan cara memberikan rasa pencapaian dan makna dalam pekerjaan serta meningkatkan komitmen organisasi dengan cara meningkatkan loyalitas dan keterlibatan dalam organisasi (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

Self-Determination Theory (SDT) menjelaskan juga bahwa *job involvement* dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar, seperti otonomi, kompetensi, dan hubungan, yang kemudian dapat meningkatkan *work engagement* dan *job outcomes*. *Job outcomes* merupakan hasil dari pelaksanaan pekerjaan merupakan sesuatu yang sangat penting bagi individu maupun organisasi sebagai tempat mereka bekerja. Penciptaan *job outcomes* yang tinggi sangat didukung dengan hasil dari pelaksanaan pekerjaan mengacu pada berbagai konsekuensi yang terkait dengan kinerja, kepuasan, dan pengalaman seorang karyawan di tempat kerja, yang mencakup bagaimana karyawan dapat memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka serta bagaimana mereka merasa tentang pekerjaan mereka. *Job outcomes* penting untuk menilai efektivitas tenaga kerja dan dapat memengaruhi tingkat retensi serta kesuksesan organisasi (Karatepe et al., 2018).

Temuan studi ini menjelaskan bahwa *job Involment* yang ditunjukkan karyawan berada pada tingkatan yang tinggi dibuktikan dengan tingginya keinginan karyawan untuk senantiasa

bekerja sama secara kooperatif dan menjadi bagian dari tim kerja yang dibuktikan dengan keterikatan karyawan dengan tim (keberhasilan tim adalah keberhasilan mereka secara keseluruhan), kepedulian yang tinggi untuk membantu rekan kerja pada tugas, menyukai suasana kerja yang penuh kolaborasi dan kerja sama, tim kami bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, adanya penghargaan atas kontribusi setiap anggota tim dalam proses kerja dan keterlibatan secara penuh dalam kerja sama pada tim kerja sehingga berdampak pada peningkatan tingkat kepatuhan karyawan terhadap kinerja yang dicirikan dengan perasaan sadar dalam diri mereka tentang pentingnya kebijakan kinerja dan berusaha untuk mematuhi, keyakinan dan kepatuhan pada standar kinerja dipandang sangat penting untuk kesuksesan tim dan perusahaan, komitmen untuk senantiasa melakukan perbaikan secara berkelanjutan, kepatuhan pada peraturan dan pedoman yang ditetapkan, keyakinan bahwa mereka dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ekspektasi perusahaan, tingginya kemampuan karyawan dalam mencari umpan balik dari atasan atau rekan kerja dalam perbaikan kinerja, senantiasa berusaha untuk menjaga standar kualitas yang diharapkan, bertanggung jawab pada pencapaian target kinerja yang ditetapkan dan kemampuan dalam mengikuti prosedur serta kebijakan yang ditetapkan serta senantiasa berupaya untuk memenuhi tenggat waktu yang ditentukan dalam pelaksanaan tugas.

Fakta lainnya, juga ditemukan jika karyawan senantiasa hadir dan bekerja secara teratur, keyakinan jika kehadiran mereka di tempat kerja sangat penting bagi kinerja tim, atasan mendukung kehadiran mereka dengan memberikan fleksibilitas yang diperlukan, kehadiran mereka di kantor sesuai dengan ekspektasi, tingginya motivasi karyawan untuk hadir di pekerjaan setiap hari kerja, walaupun mereka berhalangan namun mereka memiliki alasan yang jelas, lingkungan kerja mendukung kehadiran, pekerjaan memberikan keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Peningkatan tersebut diperoleh melalui tingginya keterlibatan mereka dalam pekerjaan, pekerjaan menyita perhatian dan hal tersebut membuat menjadi lebih menyenangkan.

Karyawan sering lupa pada waktu disaat bekerja, mereka menghabiskan sepenuhnya perhatian dan energi untuk menyelesaikan pekerjaan, terabsorpsi dalam pekerjaan sehingga kehilangan jejak dengan hal-hal diluar pekerjaan, konsentrasi yang tinggi pada saat bekerja dan fokus saat menyelesaikan tugas serta merasa waktu berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja, tidak mudah terganggu oleh hal-hal sekitar kelelahan dalam bekerja bukan menjadi penghalang dalam menunjukkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Riset ini mendukung temuan Mirda & Prasetyo, (2022); Suciono et al., (2022); Prayogi & Fahmi, (2021); Anam & Ong, (2024) bahwa *job involvement* dalam meningkatkan *job outcomes* akan semakin meningkat jika melalui *work engagement*

KESIMPULAN DAN SARAN

Job involvement memberikan dampak positif yang signifikan dalam meningkatkan partisipasi pegawai, disebabkan oleh tingginya keaktifan karyawan yang tampak melalui partisipasi mereka dalam kegiatan operasional untuk menyelesaikan tugas harian sebagai sumbangan dalam aktivitas di tempat kerja yang terlihat melalui keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan, partisipasi aktif dalam tugas di tempat kerja, merasa dihargai saat memberikan ide atau saran, serta keterlibatan dalam pengembangan profesional dan kolaborasi dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas yang rumit. Keadaan ini mencerminkan tingkat positif yang tinggi pada karyawan yang berhubungan dengan kekuatan fisik, energi

emosional, dan aktivitas kognitif yang menunjukkan semangat, komitmen, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. *Job involvement* memberikan dampak positif yang signifikan pada peningkatan hasil pekerjaan (*job outcomes*) karena partisipasi karyawan mencapai tingkat tinggi, dimana mereka mampu menunjukkan tindakan nyata dan berperan aktif, terbukti dari semangat untuk meningkatkan proses kerja dan produktivitas tim, memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerja tim, termotivasi untuk berkontribusi aktif saat terlibat dalam kegiatan, serta bersedia mengambil peran lebih dalam pekerjaan dengan komitmen tinggi.

Work engagement terbukti memberikan efek positif dan signifikan dalam meningkatkan *job outcomes* karyawan, yang terlihat melalui dedikasi tinggi yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan, Terlihat dari keinginan karyawan untuk selalu berusaha melakukan lebih dari yang diharapkan dalam menyelesaikan tugasnya, keterhubungan karyawan dengan nilai-nilai perusahaan, karyawan selalu terdorong untuk berkolaborasi dengan tim dalam meraih kesuksesan serta tingginya keyakinan karyawan terhadap usaha yang mereka tunjukkan demi memastikan keberhasilan jangka panjang perusahaan. *Job involvement* memberikan hasil yang positif nyata terhadap peningkatan *job outcomes* dimediasi *work engagement*, bukti tersebut menunjukkan jika karyawan yang senantiasa hadir dan bekerja secara konsisten, keyakinan bahwa kehadiran mereka di tempat kerja sangat berpengaruh pada performa tim, atasan mendukung kehadiran dengan memberikan fleksibilitas yang dibutuhkan, kehadiran mereka di kantor memenuhi harapan, motivasi karyawan yang tinggi untuk hadir setiap hari kerja, meskipun ada halangan, mereka memiliki alasan yang rasional, lingkungan kerja mendukung kehadiran, pekerjaan menawarkan keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi

SARAN

Kepada perbankan diperlukan upaya perbaikan pada pemberian pemahaman perbankan dalam meningkatkan kepuasan individu terhadap organisasi secara menyeluruh termasuk visi, misi, nilai-nilai, dan budaya organisasi yang ada pada bank. Kepada Gen Z diperlukan pemahaman Gen Z yang cenderung lebih mengedepankan data dan fakta daripada kemampuan menyampaikan wawasan dengan melakukan komunikasi yang intens dan efektif terhadap keinginan dan harapan nasabah sehingga memicu perolehan *job outcomes* yang semakin meningkat, ekspektasi yang tinggi terhadap gaji dan tunjangan yang kompetitif merupakan salah satu alasan diperlukan kemampuan Gen Z untuk semakin meningkatkan kualitas layanan yang mereka berikan kepada nasabah. Temuan penelitian memiliki keterbatasan karena tidak mampu menjelaskan Gen Z secara menyeluruh diakibatkan karena hanya melibatkan 105 Gen Z yang bekerja pada perbankan sehingga menjadi keterbatasan dalam penelitian demikian pula pada variabel yang diamati sebagai anteseden *job outcomes* yang hanya dipengaruhi oleh *job involvement* dan *work engagement* saja, sementara faktor yang memengaruhi *job outcomes* sangat banyak sehingga disarankan kepada peneliti lanjutan untuk menambahkan Gen Z sebagai unit analisis dan menambahkan anteseden lainnya yang memengaruhi *job outcomes* sehingga dapat menjelaskan sikap dan perilaku kerja Gen Z secara utuh.

REFERENSI

- Agatha, S. C., & Go, M. A. B. (2021). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63-74.
- Anam, Y. Y., & Ong, D. (2024). Pengaruh *Job Involvement* Dan *Job Characteristics* Terhadap *Job Outcome* Melalui *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT XYZ. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 4(1), 1-22.
- Andini, I. D., & Bangun, W. (2024). Pengaruh *Job Involvement* dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 14(3), 400-408.
- Azizah, A. N., & Rozaq, K. (2024). Pengaruh *Work-Life Balance* Dan *Job Involvement* Terhadap *In-Role Performance* Dengan *Affective Commitment* Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen* 12(3), 720-734.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan (2024). *Provinsi Sulawesi Selatan Dalam Angka*. 0215-2290
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3). 90-106
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). *Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research*. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" And "Why" Of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination Of Behavior*. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Efrilia, V. A., & Syah, T. Y. R. (2022). Pengaruh *Empowering Leadership*, *Training*, Dan *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance* Dimoderasi Oleh *Role Of Ambiguity* (Studi Pada Badan Kepegawaian Negara Pusat). *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 2583-2593.
- Fahmi, M. H., & Santoso, B. (2023). Peran *Engagement* Dan *Religiosity* Terhadap *Job Employee Performance* Pada Organisasi Pemerintah. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 6(2), 231-240.
- Fitriadi, Y., Susanto, R., & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, 11(4), 448-453.
- Fitriyadi, O., & Syah, T. Y. R. (2024). *The Relationship Of Public Service Motivation And Job Involvement To Employee Performance With Organizational Commitment As Intervening Variable*. *Jurnal Inovasi dan Manajemen Bisnis*, 6(2).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-Determination Theory And Work Motivation*. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Grover, S., & Casio, W. F. (2021). *Human Resources Management* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). *Mirror, Mirror On The Wall: A Comparative Evaluation Of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods*. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 45, 616-632.
- Imam, Ghazali. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). *Affect And Job Satisfaction: A Study Of Their Relationship At Work And At Home*. *Journal of applied psychology*, 89(4), 661.

- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials Of Organizational Behavior* (Vol. 3). Pearson Education (US).
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. D. (2018). *The Effects Of Organizational And Personal Resources On Stress, Engagement, And Job Outcomes. International Journal of Hospitality Management*, 74, 147-161.
- Kim, W., & Hyun, Y. S. (2017). *The Impact Of Personal Resources On Turnover Intention: The Mediating Effects Of Work Engagement. European Journal of Training and Development*, 41(8), 705-721.
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal dimensi*, 9(1), 17-34.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). *Testing the Robustness of the Job Demands–Resources Model. International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). *Satisfaction Matters: The Relationships Between HRM Practices, Work Engagement And Turnover Intention. International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50.
- Mirda, R., & Prasetyo, P. (2022). *Job characteristics, job involvement, and transformational leadership's effects on employee performance through work engagement. Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 2(3), 2129-2140.
- Mufarrikhah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Karyawan. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 6(2).
- Nilawati, N., & Ali, H. (2024). *Organizational Culture dan Work Engagement terhadap Employee Performance dengan Social Loafing sebagai Variabel Intervening. Jurnal Ekobistek*, 13(3), 142-148.
- Pérez-Escoda, A., Castro-Zubizarreta, A., & Fandos-Igado, M. (2016). *Digital Skills in the Z Generation: Key Questions for a Curricular Introduction in Primary School/La competencia digital de la Generación Z: claves para su introducción curricular en la Educación Primaria. Comunicar*, 24(49), 71.
- Prayogi, M. A., & Fahmi, M. (2021). *Job Outcome: Job Involment, Job Characteristics Dan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 22(1), 121-139.
- Putra, A. M., & Darmastuti, I. (2021). Pengaruh *Work Engagement* Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening (studi pada karyawan CV. Karunia Ibu Sayid, Yogyakarta). *Diponegoro journal of management*, 10(5). 1-14
- Rahayu, M., & Hidayati, L. A. (2024). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, *Job Design, Flexible Working Arrangement, Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan *Freelance Wedding dan Event Organizer. Jurnal Syntax Admiration*, 5(2), 403-413.
- Ramadhan, N. D., & Budiono, B. (2023). Pengaruh *Self Efficacy* dan *Work Engagement* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* pada Karyawan PT. X. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3) 783-796.

- Rifai, R. F. (2024). *The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Employee Performance at PT Hariqu Mulia Sejahtera*. *J-DBS: Journal of Darunnajah Business School*, 1(2), 45-53.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Education
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being*. *American psychologist*, 55(1), 68.-78
- Sayekti, L. N. (2022). *Work Life Balance Dan Work Engagement: Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 19(1), 132-142.
- Sjahruddin, H., Arsanti, G., Mahmud, M., Hijaz, Z., Rahmat, A. N., & Alam, S. (2025). *Peran Mediator Work Engagement: Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention*. *Jurnal Dimensi*, 14(1), 300-316.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications.
- Suciono, D. E. (2022). *Pengaruh Transformational Leadership, Job Characteristic, Job Involvement, Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur*. (Doctoral dissertation, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya).
- Suprihatin, P., & Wediawati, T. (2024). *Pengaruh Work Engagement Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor Pada PT. Telkom Samarinda*. *Jurnal Kesehatan dan Kedokteran*, 3(3), 9-13.
- Tho'in, M., & Muliarsi, D. (2020). *Analysis Of Work Satisfaction, Organizational Commitments, And Work Engagement Effect Toward Employee Performance In Sharia Banks*. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 4(02).
- Vanderson, V., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2024). *Pengaruh Kontrol Diri, Cyberloafing, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Yogyakarta*. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(1), 543-549.
- Wardhana, B. R. P. (2021). *Job Involvement Influences Toward Employee Performances Trough Job Sastisfaction And Organizational Comitments In Sumber Karya Barutama Trans, Co. Ltd*. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 206-220.
- Yongky, V., & Agustina, T. S. (2021). *Peran Mediasi Work Engagement Pada Leader Member Exchange terhadap Job Performance pada Karyawan Resort "XYZ" Malang*. *EDUTOURISM Journal Of Tourism Research*, 3(01), 60-75.
- Zakiah, A., Malikah, A., & Wahyuningtyas, R. T. (2025). *Pengaruh Work Life Balance, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Perbankan Kota Malang*. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 14(01), 1114-1119.