

A Conceptual Model Of The Impact Of Employee Engagement On The Performance Of Generation Y And Generation Z Employees

Nia Arfina Foci¹⁾, Elita Amrina²⁾ dan Alizar Hasan³⁾

^{1,2,3)}Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Andalas

Diajukan 14 Januari 2024 / Disetujui 05 Maret 2024

Abstract

Private companies are an industrial sector that greatly contributes to economic development in Indonesia, especially in terms of employment. The lack of employee engagement that dominates the world of work today with different generations is a problem for company leaders in managing their employees. Private companies must have high-performing employees by involving employees to fully contribute to achieving company goals. This research aims to design and evaluate a conceptual model of the influence of employee involvement on employee performance, focusing on generations Y and Z in West Sumatra. The Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method was used to analyze data from 200 respondents, consisting of 100 Generation Y employees and 100 Generation Z employees. Designing a conceptual model of the influence of employee engagement and employee performance by developing previous research instruments, resulting in 27 indicators of employee engagement and 27 indicators of employee performance. Model evaluation was carried out through validity, reliability, and structural analysis tests. The results show that employee engagement has a positive and significant influence on employee performance, explaining approximately 36.9% of the variability in performance. While there is a significant difference in engagement levels between the two generations, there is no significant difference in performance. This conceptual model is expected to help companies understand employee engagement and improve their performance.

Keywords: *Engagement, Employee Performance, Generation, Indicator*

Abstrak

Perusahaan swasta adalah sektor industri yang sangat berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi di Indonesia, terutama dalam penyerapan tenaga kerja. Kurangnya keterlibatan karyawan yang mendominasi dunia kerja saat ini dengan generasi yang berbeda menjadi permasalahan bagi pimpinan Perusahaan dalam mengelola karyawannya. Perusahaan swasta harus memiliki karyawan yang berkinerja tinggi dengan melibatkan karyawan agar sepenuhnya berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang dan mengevaluasi model konseptual pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan, yang berfokus pada generasi Y dan Z di Sumatera Barat. Metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) digunakan untuk menganalisis data dari 200 responden, yang terdiri dari 100 karyawan generasi Y dan 100 karyawan generasi Z. Perancangan model konseptual pengaruh keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan yang dilakukan dengan mengembangkan instrumen penelitian terdahulu, sehingga menghasilkan sebanyak 27 indikator keterlibatan karyawan dan 27 indikator kinerja karyawan. Evaluasi model dilakukan melalui uji validitas, uji reliabilitas, dan analisis struktural. Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menjelaskan sekitar 36,9% dari variabilitas dalam kinerja. Meskipun terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat keterlibatan antara kedua generasi, tidak ada perbedaan signifikan dalam kinerjanya. Model konseptual ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memahami keterlibatan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.

Kata Kunci: Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawan, Generasi Karyawan, Indikator

*Korespondensi Penulis:

E-mail: 2120932003_nia@student.unand.ac.id

Pendahuluan

Keterlibatan karyawan hingga saat ini terus menjadi isu menarik untuk dikembangkan dan menjadi perhatian penting pimpinan organisasi terutama oleh manajemen sumber daya manusia sejak pertama kali diperkenalkan oleh William Kahn pada tahun 1990-an. Keterlibatan karyawan menjadi penting untuk dipahami oleh pimpinan organisasi, bahwa karyawan tidak hanya terlibat secara fisik atau kognitif dalam pekerjaan mereka, tetapi juga secara emosional (Satata, 2021). Pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses kerja di organisasi mampu mempengaruhi kinerja organisasi, karena dalam pencapaian kinerja melibatkan sumber daya yang kompleks, dimana kemampuan karyawan untuk terlibat penuh pada pekerjaannya akan menentukan proses mereka bekerja dan mencapai kinerja yang baik dalam organisasi (Costa & Loureiro, 2019).

Karyawan yang berkinerja tinggi (*high performance work*) memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku keterlibatan karyawan dan perilaku keterlibatan karyawan menghasilkan luaran kinerja tinggi berupa peningkatan produktivitas organisasi secara finansial (Adi & Fithriana, 2018). Namun pada kenyataannya banyak karyawan yang merasa tidak terlibat dengan pekerjaannya. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa sekitar 50% tenaga kerja di Amerika Serikat tidak punya keterlibatan dengan pekerjaannya, dan lebih dari 17% sama sekali tidak terlibat dengan pekerjaan maupun tempat kerjanya (Adi & Fithriana, 2018). Tidak hanya di Amerika Serikat tetapi fenomena ini juga terjadi di seluruh dunia. Gallup Organization mengukur tingkat keterlibatan karyawan di 155 negara di dunia, dimana hasil survei menunjukkan 85% pekerja di dunia merasa tidak terlibat pada pekerjaannya, sementara di Asia Tenggara sebanyak 19% karyawan yang terlibat dengan pekerjaannya. Penelitian tersebut juga mengukur tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia, dimana hasilnya menunjukkan bahwa hanya 13% karyawan yang terlibat, sedangkan 76% karyawan lainnya merasa tidak terlibat dengan pekerjaannya (Gallup, 2013). Sementara, penelitian lain menyebutkan hanya sebesar 36% kondisi pekerja Indonesia saat ini yang merasa terlibat dengan Perusahaan (Wicaksono & Rahmawati, 2020). Mayoritas dari karyawan tidak berusaha sungguh-sungguh dalam mewujudkan sasaran yang diinginkan perusahaan sehingga dapat berdampak pada penurunan kinerja mereka.

Gallup Organization menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* yang rendah cenderung tidak memiliki *passion* dalam bekerja, merasa tidak bahagia, kurang antusias terhadap pekerjaan yang diberikan, memiliki motivasi dan inisiatif yang rendah, dan mudah untuk teralihkan dan tidak fokus dengan pekerjaannya (Gallup, 2013). Keterlibatan karyawan bagi perusahaan perlu dipertimbangkan agar dapat terus berlanjut dan memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan. Keberadaan karyawan pada suatu perusahaan dengan berbagai generasi yang berbeda, dianggap memiliki nilai-nilai hidup yang khas dan mempengaruhi pola pikir, sikap dan kinerja mereka dalam organisasi (Weber, 2017). Generasi millennial (generasi Y) dan generasi Z secara berangsur-angsur menggantikan posisi generasi baby boomers dan generasi X, menjadi bagian pokok dari sumber daya manusia dalam organisasi. Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2021, berdasarkan pada Surat Izin Usaha Perusahaan (SIUP) terdata sebanyak 55.405 perusahaan di Sumatera Barat, dimana 59% pekerja yang berstatus pegawai / karyawan / buruh merupakan generasi Y dan generasi Z, sehingga generasi inilah yang akan mendominasi dunia kerja saat ini. Perbedaan antar generasi ini menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi dalam mengelola karyawannya.

Penelitian tentang tingkat keterlibatan karyawan di antara generasi yang berbeda memberikan hasil yang beragam. Atieq (2019) menemukan perbedaan signifikan dalam tingkat keterlibatan antara Generasi Z dan dua generasi lainnya (Generasi X dan Y), sementara (Kopertyńska & Kmiołek, 2015) mengidentifikasi kualitas spesifik Generasi Y yang memengaruhi keterlibatan mereka, kemungkinan karena perbedaan keyakinan dan nilai. Studi-studi ini secara kolektif menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan keterlibatan antar generasi, karakteristik individu juga memainkan peran penting. Karakteristik generasi Y yang lebih memiliki keterampilan dan pengalaman kerja yang lebih tinggi, lebih memilih bekerja dalam kelompok dan mudah menyesuaikan diri dalam pekerjaannya. Sedangkan generasi Z lebih menguasai pada teknologi informasi dan sangat mengandalkan media sosial, lebih memilih bekerja secara personal, dan

mudah mengalami demotivasi. Hal ini didukung oleh Cran, 2014; Bencsik, *et al.*, 2016 dimana karakteristik generasi Y menonjol pada keterampilan dan percaya diri yang tinggi, taat pada aturan, belajar dalam kelompok, ramah, mudah menyesuaikan diri dan menerima perubahan. Sementara, karakteristik generasi Z dengan sudut pandang yang berbeda, dimana mereka tumbuh dalam perkembangan teknologi informasi yang pesat, sehingga mereka sangat bergantung pada teknologi dan internet, berpikir instan sehingga membuat mereka mudah mengalami demotivasi dan lebih memilih bekerja sendiri dibanding berkelompok (Bencsik *et al.*, 2016).

Keragaman karakteristik kedua generasi ini memunculkan fenomena baru dalam lingkungan kerja diantara karyawan yang bekerja pada Perusahaan swasta di Sumatera Barat, seperti kurangnya kerjasama antar karyawan, permasalahan komunikasi, motivasi kerja menurun, persaingan yang tidak sehat antar karyawan, yang mengakibatkan karyawan tidak memiliki keterlibatan yang baik dengan pekerjaan maupun tempat kerjanya. Hal ini akan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan agar dapat memiliki karyawan yang terlibat sepenuhnya terhadap pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran Perusahaan. Pada saat seorang karyawan terlibat, mereka menyadari tanggung jawabnya dalam tujuan bisnis untuk keberhasilan tujuan organisasi. Badal & Harter (2014) menemukan bahwa karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya dapat menghasilkan kinerja keuangan kumulatif untuk organisasi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki tenaga kerja yang terlibat. Penelitian terdahulu telah banyak menemukan adanya pengaruh keterlibatan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Ismail *et al.*, 2019; Sugianingrat *et al.*, 2019), sehingga keterlibatan karyawan menjadi salah satu variabel dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

Evaluasi kinerja dilakukan dengan menilai indikator-indikator yang telah ditetapkan. Beberapa penelitian sebelumnya telah merekomendasikan model berupa indikator-indikator untuk mengevaluasi kinerja karyawan dengan memperhatikan peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya (Pitaloka & Putri, 2021), Ali *et al.*, 2019), (Ismail *et al.*, 2019). Saat ini beberapa indikator keterlibatan karyawan telah dihasilkan oleh penelitian terdahulu, namun pengembangan model perlu dilakukan terhadap keterlibatan generasi yang mendominasi dunia kerja saat ini (generasi Y dan generasi Z). Keterlibatan karyawan berubah dari generasi ke generasi (Doe *et al.*, 2016). Perusahaan perlu mengelola karyawan dengan memperhatikan keterlibatan karyawan yang berfokus pada generasi tersebut, agar pimpinan perusahaan dapat memahami keterlibatan karyawan dan menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk merancang dan mengevaluasi model konseptual pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan swasta di Sumatera Barat.

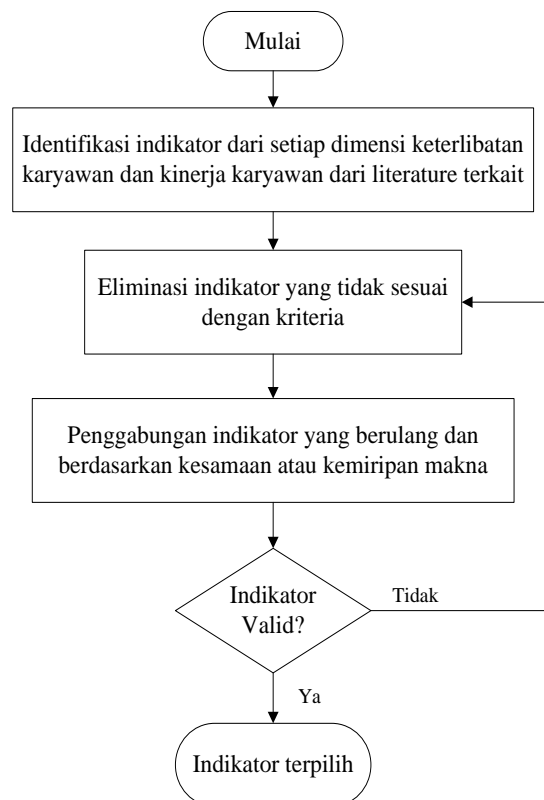
Metode Penelitian

Penentuan Kriteria Pemilihan Indikator

Identifikasi indikator keterlibatan karyawan dilakukan dengan menelusuri beberapa database penelitian ilmiah seperti Scencedirect, Emerald, dan Garuda Dikti dari tahun 2016 hingga 2023. Masing-masing artikel dicek untuk memastikan bahwa indikator berkelanjutan relevan untuk diterapkan pada perusahaan, terutama perusahaan swasta. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Joung *et al.* (2013), pemilihan indikator didasarkan pada kriteria utama. Pertama, indikator haruslah relevan, artinya mereka harus terkait langsung dengan aspek keberlanjutan dan memiliki tujuan untuk mengevaluasi proses manufaktur. Kedua, indikator haruslah dapat dimengerti, yang berarti mereka mudah ditafsirkan oleh komunitas dan orang awam. Ketiga, indikator haruslah dapat digunakan, yang berarti mereka dapat diadopsi oleh semua organisasi termasuk IKM (Industri Kecil dan Menengah) secara tepat. Terakhir, indikator haruslah berorientasi jangka panjang, yang berarti mereka harus memastikan penggunaan di masa depan, pengembangan, dan adopsi sebagai standar keberlanjutan organisasi. Dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria ini, pemilihan indikator dapat membantu memastikan evaluasi yang komprehensif terhadap keberlanjutan proses manufaktur.

Langkah-langkah Pemilihan Indikator

Pemilihan indikator yang sesuai dengan kriteria tersebut, ditentukan dengan melakukan beberapa tahapan seperti pada Gambar 1. Joung *et al.* (2013) melibatkan penyertakan spesifikasi pada setiap indikator, yang terdiri dari tiga elemen utama. Pertama, adalah Identification (ID), yang merupakan kode penomoran unik yang digunakan untuk mengidentifikasi suatu indikator secara khusus. Kedua, adalah Nama, yang merupakan kata atau frasa yang menunjukkan dimensi atau aspek yang diukur oleh indikator tersebut. Terakhir, adalah Sasaran perbaikan, yang merupakan panduan umum yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan hasil evaluasi yang diperoleh dari indikator tersebut. Dengan menyertakan spesifikasi ini, penelitian tersebut dapat memberikan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur dalam evaluasi proses dan perbaikan yang perlu dilakukan oleh organisasi.



Gambar 1. Tahapan Pemilihan Indikator Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Merancang Model Konseptual

Kerangka model konseptual pada Gambar 2 menunjukkan hubungan logis antara variabel-variabel penelitian yang telah diidentifikasi pada tahapan sebelumnya. Variabel yang digunakan adalah variabel pada dimensi keterlibatan karyawan (*basic need, management support, teamwork dan growth*) dan kinerja karyawan (*effort, job knowledge, quality, quantity, complence with rules, dan interpersonal competence*).



Gambar 2. Kerangka Model Konseptual

Hasil Dan Pembahasan

Identifikasi Indikator Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Proses identifikasi indikator keterlibatan karyawan dilakukan dengan menelusuri artikel-artikel ilmiah yang terkait dengan topik *work engagement* atau *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Sumber referensi utama dalam identifikasi berasal dari database ilmiah seperti Sciencedirect, Emerald, Lembaga Konsultan Internasional dan Garuda Dikti. Hasilnya ditemukan 52 indikator keterlibatan karyawan, dan 39 indikator kinerja karyawan. Indikator tersebut ditemukan dalam penelitian dari berbagai negara yang melibatkan variabel keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan, baik sebagian atau seluruh *instrument* penelitian yang berkaitan. Kami melakukan tindakan baru dengan menyesuaikan dengan karakteristik generasi karyawan generasi Y dan generasi Z, pada perusahaan swasta yang ada di Kota Padang yang menjadi objek penelitian ini. Tabel 1 dan Tabel 2 menjelaskan rangkuman artikel ilmiah yang digunakan untuk identifikasi indikator keterlibatan karyawan dan identifikasi indikator kinerja karyawan.

Tabel 1. Identifikasi indikator keterlibatan karyawan dari berbagai penelitian sebelumnya

Referensi	Tujuan	Indikator pada Dimensi Keterlibatan Karyawan			
	Penentuan Indikator	Basic Need	Management Support	Teamwork	Growth
(Hastuti, 2022)	√	√	√	√	√
(Ismail <i>et al.</i> , 2019)	√	√	√		√
(Lyons & Bandura, 2022)	√	√		√	√
(Kossyva <i>et al.</i> , 2023)	√	√	√		√
(Chaudhary <i>et al.</i> , 2021)	√	√	√		
(Jung <i>et al.</i> , 2021)	√	√			√
(Abdullahi <i>et al.</i> , 2022)	√		√		√
(Ali <i>et al.</i> , 2019)	√	√	√		√
(Monje Amor & Calvo, 2023)	√	√	√	√	
(Dhir & Shukla, 2019)	√	√	√		
(Imam <i>et al.</i> , 2023)	√	√	√		
(Kulkarni <i>et al.</i> , 2022)	√		√		√
(Che <i>et al.</i> , 2023)	√		√	√	√
(Alqudah <i>et al.</i> , 2022)	√	√	√	√	√
(Brien <i>et al.</i> , 2021)	√		√	√	
Total Indikator		11	22	11	8

Tabel 2. Identifikasi indikator kinerja karyawan dari berbagai penelitian sebelumnya

Referensi	Tujuan	Indikator pada Dimensi Kinerja Karyawan					
	Penentuan Indikator	Effort	Job Knowledge	Quantity	Quality	Compliance with rules	Interpersonal competence
(Ayu Putu Widani Sugianingrat <i>et al.</i> , 2019)	√	√	√	√	√	√	√
(Ismail <i>et al.</i> , 2019)	√	√	√	√	√		√
(Lyons & Bandura, 2022)	√	√	√		√	√	√
(Che <i>et al.</i> , 2023)	√		√	√	√		
(Wulur & Mandagi, 2023)	√	√	√		√		√
(Senen <i>et al.</i> ,	√			√	√	√	√

2020) (Dhir & Shukla, 2019)	√	√		√	√		
(Imam <i>et al.</i> , 2023) (Brien <i>et al.</i> , 2021)	√	√	√	√	√		
(Alqudah <i>et al.</i> , 2022)	√			√	√		√
Total Indikator		6	4	3	7	12	7

Penggabungan Indikator

Proses penyaringan berikutnya adalah dengan pengecekan indikator yang berulang dan menggabungkan indikator yang mirip dan maknanya sama. Beberapa referensi menggunakan definisi dari istilah yang sama untuk digunakan pada artikel ilmiah yang berbeda baik pada buku teks, laporan tahunan perusahaan, pemerintah, dan media (Glavič & Lukman, 2007). Akibatnya, ketika istilah yang sama digunakan dalam konteks yang berbeda, maka maknanya menjadi beragam dan menyebabkan kebingungan dalam penggunaannya. Untuk lebih memahami penggunaan indikator dan mengurangi ambiguitas dalam penerapannya, maka dilakukan analisis dan koreksi oleh pakar (praktisi dan profesional) yang disesuaikan dengan karakteristik karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta. Indikator yang mirip digabung menjadi satu indikator saja dan indikator yang berulang juga dihilangkan. Eliminasi dilakukan pada indikator yang mirip atau berulang dalam masing-masing dimensi terdapat pada Tabel 3.

Validasi Indikator Oleh Pakar

Validasi indikator oleh pakar bertujuan untuk memastikan indikator tersebut valid sehingga bisa digunakan untuk tahapan penelitian berikutnya. Validasi dilakukan oleh lima orang pakar yang terdiri dari praktisi dan profesional (pimpinan dan pegawai perusahaan swasta di Sumatera Barat). Pemilihan pakar didasarkan pada pengalaman kerja dan bidang keilmuan yang dimiliki. Metode validasi yang digunakan adalah *face to face*, yaitu dengan bertemu langsung dengan pakar dan melalui virtual untuk menilai tingkat kepentingan setiap indikator. Para pakar menentukan tingkat kepentingan setiap indikator menggunakan skala 1 sampai 5 dengan rincian (1) = sangat tidak penting, (2) = tidak penting, (3) = netral, (4) = penting, (5) = sangat penting. Berdasarkan hasil validasi pakar, terdapat beberapa perubahan pada indikator keterlibatan karyawan. Perubahan tersebut bersifat minor seperti perbaikan redaksi kalimat, dan tidak ada indikator yang dieliminasi atau ditambah. Hal ini dikarenakan rata-rata responden memberikan skor penilaian yang tinggi seperti yang ditampilkan pada lampiran 1. Rata-rata bobot kepentingan yang diberikan oleh pakar pada setiap indikator berkisar pada skala 3,4 sampai skala 4,8. Sebanyak 68 indikator yang divalidasi, 16 indikator diantaranya memiliki skor rata-rata kurang dari 4 (skala: penting). Dengan demikian, indikator dinyatakan penting untuk dimasukkan dalam indikator penelitian.

Indikator Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Indikator yang dihasilkan setelah serangkaian proses identifikasi dan seleksi dimana terdapat 27 indikator keterlibatan karyawan dan 27 indikator kinerja karyawan. Rincian perubahan tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Jumlah indikator penelitian pada masing-masing tahapan identifikasi indikator

Variabel	Dimensi	Indikator Penelitian		
		Identifikasi Awal	Sesuai Kriteria	Penggabungan dan Validasi Indikator
Keterlibatan Karyawan	<i>Basic Need (BN)</i>	11	9	7
	<i>Management Support (MS)</i>	21	13	10
	<i>Teamwork (TW)</i>	11	8	6

	<i>Growth (GR)</i>	9	8	4
	<i>Effort (EF)</i>	6	5	5
	<i>Job Knowledge (JK)</i>	4	4	3
Kinerja	<i>Quantity (Q)</i>	4	4	3
Karyawan	<i>Quality (QU)</i>	7	7	5
	<i>Compliance with Rules (CR)</i>	12	10	6
	<i>Interpersonal Competence (IC)</i>	7	6	5
	Total	92	74	54

Model Konseptual Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Swasta

Indikator keterlibatan karyawan yang dihasilkan kemudian digunakan untuk merancang model konseptual pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan swasta terutama generasi karyawan yang mendominasi saat ini (generasi Y dan generasi Z) di Sumatera Barat. Terdapat 54 indikator pada setiap dimensi keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 200 responden, terdiri dari 100 responden karyawan generasi Y dan 100 karyawan generasi Z.

Metode PLS-SEM digunakan untuk evaluasi model. Tahap pertama, evaluasi model pengukuran dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas model. Uji validitas konvergen dilihat dari nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0,70 dinyatakan valid, sehingga 2 indikator *basic need* (BN 5 dan BN 7) dieliminasi karena nilai *outer loading* kurang dari 0,7. Uji validitas diskriminan dilihat dari nilai *cross loading*, dimana semua indikator dinyatakan valid, nilai *cross loading* pada setiap item pengukuran lebih besar dari item pengukuran lainnya. Selanjutnya uji reliabilitas model dilihat dari nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* seperti terlihat pada Tabel 4. Nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* sudah memenuhi kriteria $>0,7$ sehingga keandalan semua item pada konstruk dapat diterima.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Model

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Basic Need</i>	0.880	0.912
<i>Compliance With Rules</i>	0.910	0.931
<i>Effort</i>	0.917	0.938
<i>Growth</i>	0.891	0.925
<i>Interpersonal Competence</i>	0.922	0.941
<i>Job Knowledge</i>	0.835	0.901
<i>Management Support</i>	0.944	0.952
<i>Quantity</i>	0.895	0.923
<i>Quality</i>	0.837	0.902
<i>Teamwork</i>	0.898	0.921

Tahapan kedua, evaluasi model struktural yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan generasi Y dan generasi Z. kriteria dalam evaluasi model struktural dilihat dari nilai koefisien determinasi (R^2) dan nilai *path coefficient*. Nilai R^2 variabel kinerja karyawan sebesar 0,369. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh keterlibatan karyawan sebesar 36,9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini. Sedangkan nilai *path coefficient* yang dihasilkan pada penelitian ini sebesar 0,607, dimana hal ini mengindikasikan bahwa hubungan positif antara keterlibatan dan kinerja karyawan. Variabel keterlibatan karyawan memberikan pengaruh sebesar 60,7% pada kinerja karyawan. Nilai *p-value* yang didapatkan juga lebih besar dari

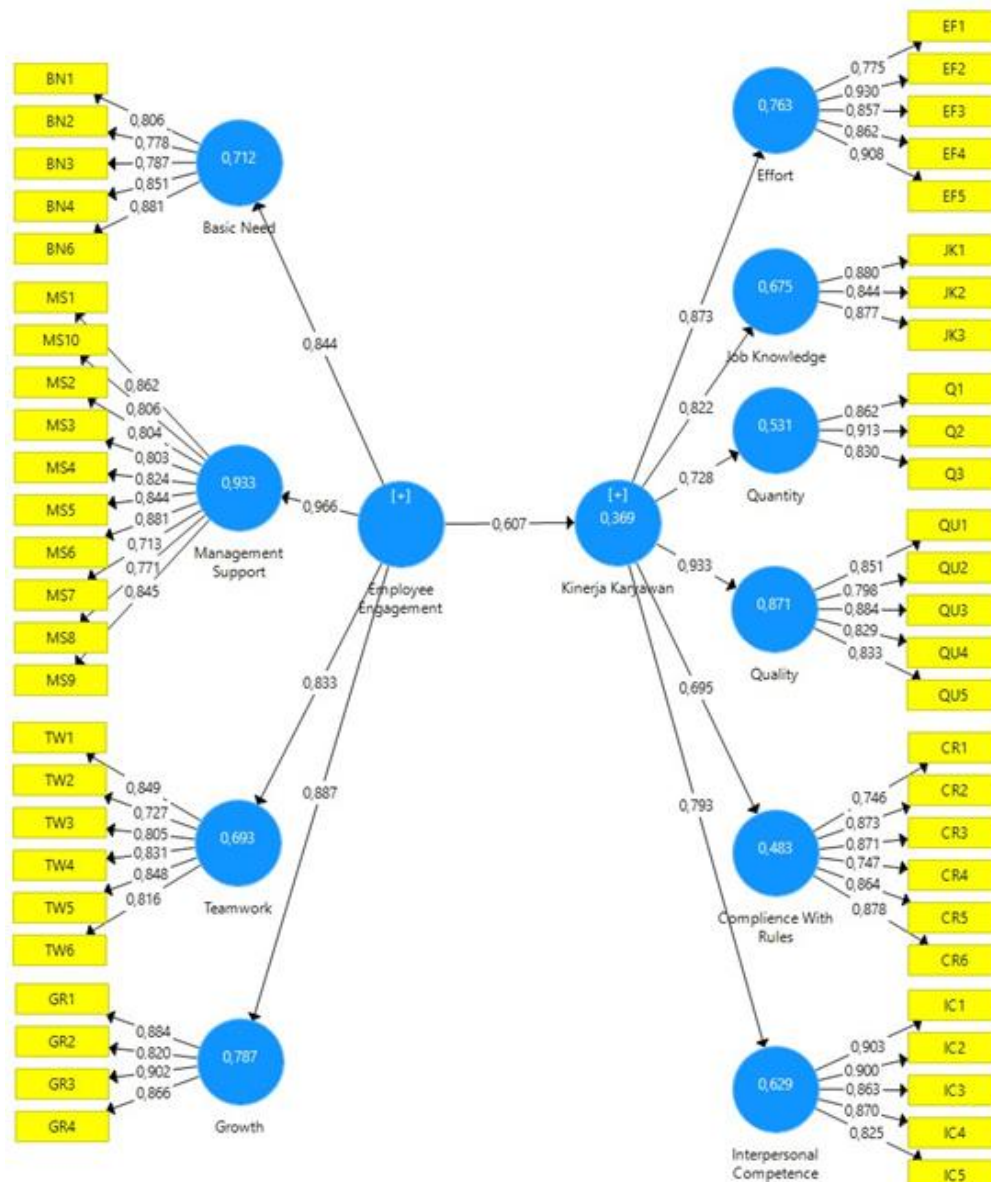
005 dan t-statistik lebih kecil dari 1,96. Artinya, keterlibatan karyawan berpengaruh kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga jika keterlibatan karyawan meningkat maka kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan. Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian (Pitaloka & Putri, 2021), Ali *et al.*, 2019), (Ismail *et al.*, 2019) yang menyebutkan bahwa kinerja karyawan dapat meningkat dengan adanya pengaruh variabel keterlibatan karyawan. Selengkapnya hasil evaluasi model struktural terlihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Output Evaluasi Model Struktural

Relationship	Path Coeff.	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
KK -> KI	0.607	0.607	0.075	8.138	0.000

Note. KK = Keterlibatan Karyawan, KI = Kinerja Karyawan

Model konseptual pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan seperti yang terlihat pada Gambar 3, memberikan gambaran terkait indikator-indikator tersebut dapat digunakan oleh perusahaan dalam memahami keterlibatan karyawan generasi Y dan generasi Z yang ada di dalam Perusahaan.



Gambar 3. Hasil Evaluasi Model Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 6 merupakan hasil uji *mean whitney* yang dilakukan untuk melihat perbedaan keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan masing-masing generasi Y dan generasi Z. Hasil penelitian ini mengungkap bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara keterlibatan karyawan generasi Y dan generasi Z karena hasilnya menunjukkan nilai sig. yang lebih kecil 0.05. Hal yang sama dengan hasil penelitian Atieq, 2021 yang menemukan bahwa ada perbedaan signifikan keterlibatan karyawan generasi Z dengan karyawan generasi X dan Y. Kedua generasi memiliki cara dan karakteristik tersendiri dalam menyelesaikan setiap tugas-tugas dalam pekerjaannya, dimana tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya akan menjadi berbeda. Generasi Y berusaha lebih kuat dalam mencari solusi atas permasalahan dan menyelesaikan setiap persoalan dalam pekerjaannya, sedangkan generasi Z lebih memilih mengambil langkah praktis (instan). Generasi Y lebih menyukai pekerjaan yang dilakukan secara bersama, sementara generasi Z lebih menyukai bekerja secara mandiri. Dalam hal kehadiran kerja, generasi Y lebih taat pada aturan kerja dengan hadir secara disiplin ke tempat kerja dibanding generasi Z yang lebih *flexible* dengan tempat mereka bekerja. Namun, tidak terdapat perbedaan yang signifikan dari kinerja yang dihasilkan. Hal ini dikarenakan mereka sama-sama menginginkan kebutuhan dasar mereka dalam hal pekerjaan terpenuhi, adanya dukungan pimpinan, kerjasama serta komunikasi yang baik dan adanya jenjang karir yang jelas sebagai indikator dalam mengukur keterlibatan karyawan pada pekerjaannya. Ketika indikator keterlibatan karyawan ini terpenuhi, maka karyawan akan menghasilkan kinerja yang sama dan karyawan termotivasi dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Secara keseluruhan indikator disarankan untuk dilakukan perbaikan dengan meningkatkan (↑) atau menurunkan (↓) nilai indikator tersebut.

Tabel 6. Output Uji Mean Whitney Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Generasi Karyawan		N	Mean Rank	Sig. (2-Tailed)	Result
Keterlibatan Karyawan	Generasi Y	100	103.05	0.037	Signifikan
	Generasi Z	100	87.51		
	Total	200			
Kinerja Karyawan	Generasi Y	100	90.07	0.297	Tidak Signifikan
	Generasi Z	100	83.93		
	Total	200			

Simpulan

Penelitian ini mengembangkan model konseptual pengaruh keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan, dimana hasilnya terdapat 27 indikator keterlibatan karyawan dan 27 indikator kinerja karyawan. Model ini digunakan untuk menguji pengaruh keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan swasta di Sumatera Barat. Hasil evaluasi model menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Y dan generasi Z, dengan total pengaruh sebesar 60,7%. Hasil uji *mean whitney* juga menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara keterlibatan karyawan generasi Y dan generasi Z. Meskipun demikian, tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam kinerja karyawan antara kedua generasi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa indikator keterlibatan karyawan, seperti dukungan pimpinan, kerjasama, komunikasi, dan jenjang karir, memainkan peran kunci dalam mempengaruhi kinerja karyawan, terlepas dari perbedaan karakteristik generasi. Sebagai rekomendasi, Perusahaan dapat menggunakan model konseptual ini untuk memahami keterlibatan karyawan generasi Y dan Z dalam organisasi mereka. Lebih lanjut, peningkatan atau penyesuaian terhadap indikator-indikator keterlibatan karyawan dapat dilakukan untuk memaksimalkan kinerja karyawan di lingkungan kerja, sehingga memberikan panduan praktis bagi perusahaan dalam mengelola keterlibatan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.

Daftar Pustaka

- Abdullahi, M. S., Adeiza, A., Abdelfattah, F., Fatma, M., Fawehinmi, O., & Aigbogun, O. (2022). Talent management practices on employee performance: a mediating role of employee engagement in institution of higher learning: quantitative analysis. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 589–612. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2021-0075>
- Adi, A. N., & Fithriana, N. (2018). Employee engagement (pada sektor bisnis dan publik). In CV. IRDH (*Reseach & Punlishing*).
- Ali, Z., Sabir, S., & Mehreen, A. (2019). Predicting engagement and performance through firm's internal factors: Evidence from textile sector. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 763–780. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2018-0098>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., & Gede Sarmawa, W. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Badal, S., & Harter, J. K. (2014). Gender Diversity, Business-Unit Engagement, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 354–365. <https://doi.org/10.1177/1548051813504460>
- Brien, A. R., Suhartanto, D., Sarah, I. S., Suhaeni, T., & ... (2021). The role of religiosity on employee engagement and performance: The perspective of Muslim employees. *International Journal Of Applied Business Research*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v3i1.109>
- Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., & Saleth, A. A. (2021). *Jurnal Pra-bukti*.
- Che, N. N., Alang, T., & Nguyen, T. B. (2023). Understanding generation Z ' s job engagement and performance in generationally diverse workplace. *HCMCOUJS-Economics and Business Administration*, 14(2), 3–18. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.14.2.2633.2024>
- Dhir, S., & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking*, 26(3), 971–989. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0094>
- Doe, M., Muselaire, Y., Shan, W., & Fong, V. (2016). A Change in Engagement: The Relationship between Employee Engagement and Generational Differences. *Proceedings of The 15th Annual South Florida Education Research Conference*, 104–113. <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1489&context=sferc>
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights For Business Leaders Worldwide*. 117.
- Glavič, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1875–1885. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.12.006>
- Hastuti, S. (2022). Pengukuran level keterikatan karyawan (employee engagement) dengan q12 gallup pada PT. XT. *Saraq Opat: Jurnal Administrasi Publik*, 4(1), 54–70. <https://doi.org/10.55542/saraqopat.v4i1.182>
- Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate*

Communications, 28(3), 489–505. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>

- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92(October 2020), 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Kopertyńska, M. W., & Kmiotek, K. (2015). Engagement of employees of generation Y – theoretical issues and research experience. *Argumenta Oeconomica*, 2(35), 185–201. <https://doi.org/10.15611/aoe.2015.2.10>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Definitions and antecedents of engagement: a systematic literature review. *Management Research Review*, 46(5), 719–738. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0043>
- Kulkarni, P., Appasaba, L. V., & Nishchitha, G. C. G. (2022). The influence of COVID-19 on employee ergonomics and employee engagement of banking employees. *Management Matters*, 19(1), 13–29. <https://doi.org/10.1108/manm-12-2021-0009>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2022). Coaching to enhance learning and engagement and reduce turnover. *Journal of Workplace Learning*, 34(3), 295–307. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2021-0106>
- Monje Amor, A., & Calvo, N. (2023). Individual, job, and organizational dimensions of work engagement: evidence from the tourism industry. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 70–88. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2022-0110>
- Pitaloka, E., & Putri, F. M. (2021). The impact of employee engagement and organizational commitment on employee performance Endang Pitaloka 1) dan Fadhira Meirini Putri 2). *Business Management Journal*, 17(2), 117–133. <https://doi.org/10.30813/bmj.v>
- Rodrigues da Costa, L., & Maria Correia Loureiro, S. (2019). The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328–336. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>
- Satata, D. B. M. (2021). Employee Engagement as An Effort to Improve Work Performance: Literature Review. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 41–49. <https://doi.org/10.52728/ijss.v2i1.152>
- Senen, S. H., Masharyono, M., & Edisa, N. (2020). *The Effect of Job Characteristics to Employee's Performance: A Case Study on Employees at Interior Industry*. 117(Gcbme 2018), 227–232. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200131.048>
- Weber, J. (2017). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 517–529. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 10(2), 133–146. <https://doi.org/10.29244/jmo.v10i2.30132>
- Wulur, L., & Mandagi, D. W. (2023). SEIKO : Journal of Management & Business Employee Performance 2.0: Antecedents and Consequences of Gen Z Employees Performance. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 224–240. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.5078>

Lampiran 1.

Hasil validasi indikator keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan oleh pakar

Dimensi	No	Indikator	Responden					Rata-rata
			1	2	3	4	5	
Variabel Keterlibatan Karyawan								
<i>Basic Need</i>	1	Karyawan menerima uraian pekerjaan (<i>jobdesk</i>) secara rinci	5	5	4	5	4	4,6
	2	Beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan seimbang dengan kebutuhan pribadi	4	5	3	4	4	4,0
	3	Merasa aman dan nyaman dengan lingkungan tempat bekerja	4	5	5	4	3	4,2
	4	Mendapatkan imbal jasa (penggajian) yang sesuai	5	5	5	5	4	4,8
	5	Tidak ada diskriminasi (seperti gender, agama, fisik atau nonfisik)	5	5	5	5	4	4,8
	6	Alur komunikasi dan birokrasi yang memudahkan setiap pekerjaan	4	4	4	4	4	4,0
	7	Perangkat kerja (alat dan bahan) yang dapat memudahkan pekerjaan	5	5	3	4	4	4,2
<i>Management Support</i>	8	Dukungan dalam meningkatkan kemampuan karyawan dengan baik	4	4	3	3	4	3,6
	9	Pimpinan memberikan arahan dan bimbingan terhadap pekerjaan	5	5	4	4	3	4,2
	10	Pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap individu karyawannya	4	4	4	4	3	3,8
	11	Pimpinan menunjukkan adanya penghargaan terhadap setiap kontribusi karyawan	4	5	4	4	3	4,0
	12	Pimpinan menunjukkan perhatian akan kesejahteraan karyawan	4	5	4	4	3	4,0
	13	Senang dan bangga bekerja di perusahaan	4	4	3	4	3	3,6
	14	Mengerahkan energi dan stamina yang kuat dalam bekerja	4	4	3	4	3	3,6
	15	Menikmati setiap ritme pekerjaan dan bersedia bekerja lebih (lembur)	4	5	4	2	3	3,6
	16	Selalu bersemangat dan antusias dengan pekerjaan	4	4	4	3	3	3,6
	17	Mampu menjaga reputasi perusahaan	5	5	3	4	3	4,0
<i>Teamwork</i>	18	Hubungan yang selaras dan harmonis dengan rekan, pimpinan/bawahan	4	5	4	4	3	4,0
	19	Semua karyawan berkomitmen melakukan pekerjaan berkualitas	4	5	4	5	3	4,2
	20	Saling terbuka dalam menerima nasehat untuk perubahan	5	5	5	4	3	4,4
	21	Ide-ide dan inovasi didengar dan diterima dengan baik	4	5	3	4	5	4,2
	22	Merasa bagian dari perusahaan yang memiliki andil dalam kesuksesan perusahaan	4	5	4	4	3	4,0
	23	Kesamaan persepsi setiap karyawan atas informasi yang disampaikan (komunikasi yang efektif) dalam pencapaian tujuan perusahaan	5	5	5	4	3	4,4

<i>Growth</i>	24	Kesempatan untuk jenjang karir yang jelas	4	5	5	5	5	4,8
	25	Mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kompetensi	5	5	5	5	4	4,8
	26	Evaluasi serta penilaian kinerja yang objektif	4	4	5	2	4	3,8
	27	Akan terus bekerja untuk jangka waktu yang lama (tidak berpikir untuk <i>resign</i>)	4	4	2	4	4	3,6
Variabel Kinerja Karyawan								
<i>Effort</i>	1	Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikannya	4	5	5	4	4	4,4
	2	Mampu merespon dan memberikan umpan balik dari pekerjaan yang dilakukan	5	5	5	4	4	4,6
	3	Gigih dan berusaha mencari kesempatan yang ada dalam menuntaskan pekerjaan	4	5	4	5	4	4,4
	4	Kreatif dalam memberikan ide-ide yang positif	4	5	4	4	4	4,2
	5	Berusaha keras meningkatkan prestasi kerja	4	5	3	5	4	4,2
<i>Job Knowledge</i>	6	Dapat memahami setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan	4	5	5	5	4	4,6
	7	Terampil dalam bekerja	4	5	3	4	4	4,0
	8	Memanfaatkan segala kemampuan yang dimiliki untuk perusahaan	4	5	4	4	4	4,2
<i>Quantity</i>	9	Mampu melampaui target kerja yang telah ditetapkan	4	4	4	4	5	4,2
	10	Melakukan pekerjaannya lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan	4	4	3	2	4	3,4
	11	Memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas-tugas tanpa harus diinstruksikan terlebih dahulu	4	4	4	4	4	4,0
<i>Quality</i>	12	Melakukan pekerjaan sesuai SOP atau standar yang ditetapkan perusahaan	4	5	5	5	4	4,6
	13	Memiliki konsistensi yang tinggi dalam melakukan setiap pekerjaan	4	5	5	4	4	4,4
	14	Selalu melakukan yang terbaik dan membanggakan dari hasil pekerjaannya	4	5	3	4	4	4,0
	15	Teliti dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan secara akurat	5	5	5	5	4	4,8
	16	Dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan (internal/eksternal)	5	5	3	5	3	4,2
<i>Compliance with rules</i>	17	Paham dan patuh dengan aturan perusahaan dan regulasi yang ada di perusahaan	4	5	5	4	3	4,2
	18	Tidak mau menerima gratifikasi (sogokan)	5	5	4	5	4	4,6
	19	Melakukan pekerjaan dengan cara yang benar dan dapat dipercaya	4	5	4	5	4	4,4
	20	Ketertiban dalam kehadiran kerja	4	5	3	4	4	4,0
	21	Mampu bertanggungjawab atas setiap hasil pekerjaannya	5	5	5	4	4	4,6
	22	Menjunjung tinggi perilaku integritas, norma-norma yang berlaku di perusahaan	5	5	3	4	4	4,2
<i>Interpersonal Competence</i>	23	Mampu bekerjasama dan membangun kekompakan dengan tim kerja, rekan/pimpinan/bawahan	5	5	5	4	4	4,6
	24	Mampu berkomunikasi jelas dan	5	5	4	4	4	4,4

	persuasif						
25	Mampu bersikap saling menghargai antar sesama pekerja	5	5	5	4	4	4,6
26	Mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan dalam tugas	5	5	5	4	4	4,6
27	Dapat menjadi contoh yang baik di lingkungan kerjanya	5	3	3	2	4	3,4

Lampiran 2. Rangkuman 54 indikator penelitian

Variabel	Dimensi	No. ID	Indikator	Sasaran Perbaikan
<i>Employee Engagement</i>	<i>Basic Need</i>	BN 1	Karyawan menerima uraian pekerjaan (<i>jobdesk</i>) secara rinci	↑
		BN 2	Beban kerja yang sesuai dengan kemampuan dan seimbang dengan kebutuhan pribadi	↑
		BN 3	Merasa aman dan nyaman dengan lingkungan tempat bekerja	↑
		BN 4	Mendapatkan imbal jasa (penggajian) yang sesuai	↑
		BN 5	Tidak ada diskriminasi (seperti gender, agama, fisik atau nonfisik)	↓
		BN 6	Alur komunikasi dan birokrasi yang memudahkan setiap pekerjaan	↑
		BN 7	Perangkat kerja (alat dan bahan) yang dapat memudahkan pekerjaan	↑
	<i>Management Support</i>	MS 1	Dukungan dalam meningkatkan kemampuan karyawan dengan baik	↑
		MS 2	Pimpinan memberikan arahan dan bimbingan terhadap pekerjaan	↑
		MS 3	Pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap individu karyawannya	↑
MS 4		Pimpinan menunjukkan adanya penghargaan terhadap setiap kontribusi karyawan	↑	
MS 5		Pimpinan menunjukkan perhatian akan kesejahteraan karyawan	↑	
MS 6		Senang dan bangga bekerja di perusahaan	↑	
MS 7		Mengerahkan energi dan stamina yang kuat dalam bekerja	↑	
MS 8		Menikmati setiap ritme pekerjaan dan bersedia bekerja lebih (lembur)	↑	
MS 9		Selalu bersemangat dan antusias dengan pekerjaan	↑	
MS 10		Mampu menjaga reputasi perusahaan	↑	
<i>Teamwork</i>	TW 1	Hubungan yang selaras dan harmonis dengan rekan, pimpinan/bawahan	↑	
	TW 2	Semua karyawan berkomitmen melakukan pekerjaan berkualitas	↑	
	TW 3	Saling terbuka dalam menerima nasehat untuk perubahan	↑	
	TW 4	Ide-ide dan inovasi didengar dan diterima dengan baik	↑	
	TW 5	Merasa bagian dari perusahaan yang memiliki andil dalam kesuksesan perusahaan	↑	
	TW 6	Kesamaan persepsi setiap karyawan atas informasi yang disampaikan (komunikasi yang efektif) dalam pencapaian tujuan perusahaan	↑	
<i>Growth</i>	GR 1	Kesempatan untuk jenjang karir yang jelas	↑	

		GR 2	Mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kompetensi	↑
		GR 3	Evaluasi serta penilaian kinerja yang objektif	↑
		GR 4	Akan terus bekerja untuk jangka waktu yang lama (tidak berpikir untuk <i>resign</i>)	↑
<i>Employee Performance</i>	<i>Effort</i>	EF 1	Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikannya	↑
		EF 2	Mampu merespon dan memberikan umpan balik dari pekerjaan yang dilakukan	↑
		EF 3	Gigih dan berusaha mencari kesempatan yang ada dalam menuntaskan pekerjaan	↑
		EF 4	Kreatif dalam memberikan ide-ide yang positif	↑
		EF 5	Berusaha keras meningkatkan prestasi kerja	↑
	<i>Job Knowledge</i>	JK 1	Dapat memahami setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan	↑
		JK 2	Terampil dalam bekerja	↑
		JK 3	Memanfaatkan segala kemampuan yang dimiliki untuk perusahaan	↑
	<i>Quantity</i>	Q 1	Mampu melampaui target kerja yang telah ditetapkan	↑
		Q 2	Melakukan pekerjaannya lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan	↑
		Q 3	Memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas-tugas tanpa harus diinstruksikan terlebih dahulu	↑
	<i>Quality</i>	QU 1	Melakukan pekerjaan sesuai SOP atau standar yang ditetapkan perusahaan	↑
		QU 2	Memiliki konsistensi yang tinggi dalam melakukan setiap pekerjaan	↑
		QU 3	Selalu melakukan yang terbaik dan membanggakan dari hasil pekerjaannya	↑
		QU 4	Teliti dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan secara akurat	↑
		QU 5	Dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan (internal/eksternal)	↑
	<i>Compliance with rules</i>	CR 1	Paham dan patuh dengan aturan perusahaan dan regulasi yang ada di perusahaan	↑
		CR 2	Tidak mau menerima gratifikasi (sogokan)	↑
		CR 3	Melakukan pekerjaan dengan cara yang benar dan dapat dipercaya	↑
		CR 4	Ketertiban dalam kehadiran kerja	↑
CR 5		Mampu bertanggungjawab atas setiap hasil pekerjaannya	↑	
CR 6		Menjunjung tinggi perilaku integritas, norma-norma yang berlaku di perusahaan	↑	
<i>Interpersonal Competence</i>	IC 1	Mampu bekerjasama dengan sesama pekerja	↑	
	IC 2	Mampu berkomunikasi jelas dan persuasif	↑	
	IC 3	Mampu bersikap saling menghargai antar sesama pekerja	↑	
	IC 4	Mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan dalam tugas	↑	
	IC 5	Dapat menjadi contoh yang baik di lingkungan kerjanya	↑	