

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

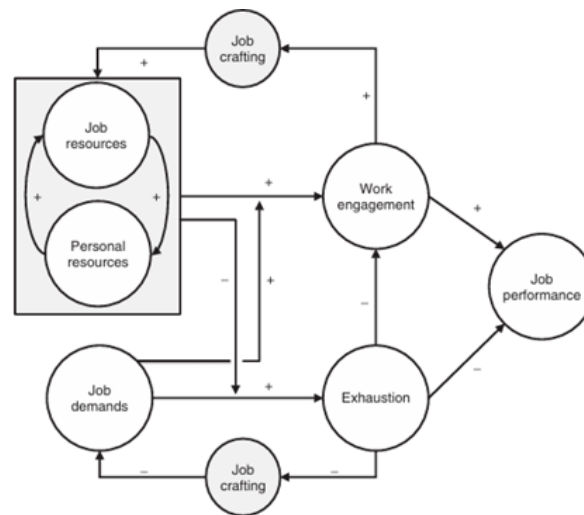
1. *Job Demands Resources (JD-R)*

Sugiyono (2023), menjelaskan bahwa *grand theory* merupakan landasan teoritis paling luas dan abstrak dalam suatu penelitian, yang berfungsi menjelaskan fenomena secara menyeluruh serta menjadi dasar penghubung antarvariabel yang diteliti. Dalam bidang manajemen sumber daya manusia, *grand theory* berperan menjelaskan perilaku karyawan, kondisi psikologis individu dalam organisasi, serta faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. *Job Demands-Resources Theory (JD-R Theory)* yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2014), digunakan sebagai *grand theory* dalam penelitian ini, karena teori tersebut mampu menjelaskan secara komprehensif bagaimana tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) berinteraksi membentuk kondisi psikologis karyawan, termasuk motivasi, stres kerja, dan keterikatan kerja (*employee engagement*), yang relevan untuk memahami karakteristik generasi Z yang menjadi fokus penelitian ini.

Bakker & Demerouti (2014) menjelaskan bahwa *JD-R Theory* merupakan pengembangan dari *Job Demands-Resources Model* yang sebelumnya dikemukakan oleh Demerouti *et al.* (2001) dan Bakker dan

Demerouti (2007), yang menggabungkan dua tradisi besar dalam kajian organisasi, yaitu teori stres kerja dan teori motivasi kerja. Menurut Bakker & Demerouti (2014), setiap pekerjaan memiliki dua kategori utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* merupakan aspek pekerjaan yang menuntut usaha fisik, psikologis, sosial, maupun emosional secara berkelanjutan, seperti beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, tanggung jawab besar, konflik peran, maupun tekanan emosional dalam pekerjaan. *Job resources* merupakan aspek fisik, psikologis, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang berfungsi sebagai sumber daya bagi karyawan untuk mencapai tujuan kerja secara efektif, sekaligus meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, mendorong proses pembelajaran, serta pertumbuhan pribadi.

Semakin memadai *job resources* yang dimiliki karyawan, semakin besar pula peluangnya untuk menunjukkan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang tinggi dan mencapai kinerja yang optimal. Hubungan antara *job demands* dan *job resources* dalam memengaruhi kondisi psikologis serta perilaku kerja karyawan dijelaskan secara konseptual melalui *Job Demands–Resources Theory*. Model tersebut menggambarkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki karyawan menjadi dasar terbentuknya motivasi, keterikatan kerja, maupun berbagai hasil kerja lainnya. Adapun model *Job Demands–Resources Theory* ditunjukkan pada Gambar 2.1



Sumber: Bakker & Demerouti, (2014)

Gambar 2. 1 *Job Demands-Resources Theory*

Berdasarkan Gambar 2.1 *Job Demands-Resources Theory* yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2014) menjelaskan bahwa kondisi psikologis karyawan dipengaruhi oleh interaksi antara *job demands*, *job resources*, *personal resources*. *Job demands* merupakan berbagai tuntutan pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, psikologis, sosial, maupun emosional, seperti beban kerja tinggi, tekanan waktu, tanggung jawab yang besar, konflik peran, dan tuntutan untuk mencapai target organisasi. Apabila tuntutan tersebut berlangsung secara terus-menerus tanpa diimbangi oleh sumber daya yang memadai, kondisi tersebut dapat memicu kekalahan, stres kerja, serta menurunkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, *job resources* merupakan sumber daya yang disediakan organisasi untuk membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan, serta mendorong motivasi dan pertumbuhan individu. Sumber daya tersebut dapat berupa dukungan atasan,

lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan dan pengakuan, serta kesempatan pengembangan karier. Semakin besar sumber daya yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula motivasi dan keterikatan mereka terhadap organisasi.

JD-R Theory juga menjelaskan pentingnya *personal resources*, yaitu sumber daya yang berasal dari dalam diri individu, seperti optimisme, resiliensi, dan *self-efficacy*. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, lebih mampu mengatasi tekanan kerja, serta memiliki kesiapan yang lebih besar untuk menerima tanggung jawab baru. Penelitian ini, *self-efficacy* diposisikan sebagai *personal resources*, sedangkan *reward & recognition* dan *career development* diposisikan sebagai *job resources* yang berperan dalam meningkatkan *employee engagement*.

Fenomena *conscious unbossing* menunjukkan bahwa sebagian karyawan Generasi Z memandang promosi jabatan dan posisi manajerial sebagai bentuk *job demands* karena dianggap membawa tekanan, tanggung jawab, dan beban kerja yang lebih besar. Namun, ketika organisasi mampu menyediakan penghargaan yang adil, pengakuan atas kontribusi, peluang pengembangan karier, serta membangun keyakinan diri karyawan, maka tuntutan tersebut dapat dipersepsikan sebagai peluang untuk berkembang sehingga mampu meningkatkan *employee engagement*. Dengan demikian, *JD-R Theory*

digunakan sebagai landasan utama untuk menjelaskan pengaruh *self-efficacy*, *reward & recognition*, dan *career development* terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun.

2. *Employee Engagement*

a. Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement menggambarkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang memiliki *employee engagement* tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga membawa energi, pikiran, perasaan, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik. Menurut Kahn (1990), *employee engagement* merupakan kondisi ketika anggota organisasi melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerja. Artinya, karyawan yang *engaged* tidak hanya menjalankan tugas secara formal, tetapi juga benar-benar hadir dalam pekerjaannya melalui tenaga, pikiran, dan perasaan.

Schaufeli *et al.* (2002) juga menyebutkan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan pikiran positif, memuaskan dan berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Definisi ini menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang relatif menetap, bukan hanya semangat sesaat. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, *employee engagement* dalam penelitian ini

dipahami sebagai kondisi psikologis positif ketika karyawan merasa terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaannya, memiliki semangat, dedikasi, serta penghayatan terhadap tugas yang dilakukan. *Employee engagement* tidak hanya menunjukkan kesediaan karyawan untuk bekerja, tetapi juga menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung, antusias, dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Kimutai & Sakataka, (2015) menjelaskan bahwa *employee engagement* dapat berkembang ketika tiga kondisi psikologis terpenuhi, yaitu *psychological meaningfulness*, *psychological safety*, dan *psychological availability*.

1) *Psychological Meaningfulness* atau Kebermaknaan Psikologis

Berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai, arti, dan manfaat bagi dirinya maupun organisasi. Karyawan akan lebih mudah terlibat apabila mereka merasa bahwa tugas yang dikerjakan bukan sekadar rutinitas, tetapi memiliki hubungan dengan tujuan yang lebih besar. Kebermaknaan dapat muncul ketika karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan nilai pribadi, memberikan ruang untuk berkembang, dan memberi kontribusi nyata bagi organisasi.

2) *Psychological Safety* atau Keamanan Psikologis

Berkaitan dengan perasaan aman karyawan untuk mengekspresikan diri, menyampaikan pendapat, mencoba hal baru, dan terlibat dalam pekerjaan tanpa rasa takut memperoleh konsekuensi negatif. Karyawan yang merasa aman secara psikologis akan lebih berani menyampaikan ide, menerima tantangan, dan mengambil peran dalam organisasi. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja penuh tekanan, tidak mendukung, karyawan justru akan menarik diri dari pekerjaannya.

3) *Psychological Availability* atau Ketersediaan Psikologis

Berkaitan dengan kesiapan fisik, emosional, dan mental karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki energi cukup, kondisi emosional yang stabil, dan dukungan kerja yang memadai akan lebih mudah menunjukkan keterikatan dalam pekerjaannya. Dalam konteks *conscious unbossing*, faktor ini menjadi relevan karena sebagian karyawan Gen Z dapat merasa ragu mengambil tanggung jawab yang lebih besar apabila tidak memiliki kesiapan psikologis yang cukup.

c. Indikator *Employee Engagement*

Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikan *employee engagement* melalui tiga dimensi utama yang juga berfungsi sebagai indikator antara lain:

1) Vigor (Semangat)

Vigor menggambarkan kondisi ketika karyawan memiliki energi, semangat, dan daya tahan yang tinggi dalam bekerja. Karyawan tetap berusaha secara maksimal serta tidak mudah menyerah ketika menghadapi tantangan pekerjaan.

2) *Dedication* (Dedikasi)

Dedication menunjukkan keterlibatan emosional yang ditandai dengan antusiasme, rasa bangga, inspirasi, dan keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi akan berkomitmen memberikan hasil kerja yang terbaik.

3) *Absorption* (Absorpsi/Penyerapan)

Absorption menggambarkan kondisi ketika karyawan berkonsentrasi penuh dan terlibat secara mendalam dalam pekerjaannya. Karyawan merasa menikmati pekerjaannya sehingga sering kali tidak menyadari berjalannya waktu saat bekerja.

Kahn, (1990) mengidentifikasi 3 (tiga) indikator utama *employee engagement* yang mencerminkan keterlibatan individu dalam menjalankan peran kerjanya, yaitu:

- 1) *Physical Engagement* (Keterlibatan Fisik). *Physical engagement* menunjukkan sejauh mana karyawan mengerahkan energi dan usaha fisiknya dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterlibatan fisik tinggi akan bekerja secara aktif dan bersedia memberikan upaya terbaik dalam menjalankan tugasnya.
- 2) *Cognitive Engagement* (Keterlibatan Kognitif). *Cognitive engagement* menggambarkan tingkat perhatian, konsentrasi, dan fokus karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan akan memahami tugas yang diberikan serta mampu memusatkan pikirannya dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal.
- 3) *Emotional Engagement* (Keterlibatan Emosional). *Emotional engagement* menunjukkan adanya keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Keterikatan tersebut mendorong munculnya antusiasme, kepedulian, dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik.

Cook (2008) mengidentifikasikan 5 (lima) indikator utama *employee engagement* yang mencerminkan tingkat keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu:

- 1) *Pride* (Kebanggaan). *Pride* menunjukkan rasa bangga karyawan karena menjadi bagian dari organisasi. Perasaan tersebut mendorong karyawan untuk menjaga citra organisasi dan memberikan kontribusi yang positif.
- 2) *Commitment* (Komitmen). *Commitment* menggambarkan kesediaan karyawan untuk tetap berkontribusi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Karyawan menunjukkan loyalitas serta tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- 3) *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja). *Job satisfaction* menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan, baik dari aspek tugas, lingkungan kerja, maupun penghargaan yang diterima. Kepuasan tersebut dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.
- 4) *Advocacy* (Advokasi). *Advocacy* menggambarkan kesediaan karyawan untuk memberikan rekomendasi positif mengenai organisasi kepada orang lain. Karyawan akan berbicara positif dan mendukung reputasi organisasi.
- 5) *Discretionary Effort* (Usaha Ekstra). *Discretionary effort* menunjukkan kesediaan karyawan untuk memberikan usaha

yang melebihi tuntutan pekerjaan. Karyawan secara sukarela melakukan upaya tambahan guna mendukung keberhasilan organisasi.

3. *Self-Efficacy*

a. Pengertian *Self-Efficacy*

Self-efficacy merupakan salah satu konsep penting dalam teori kognitif sosial yang dikembangkan oleh Bandura. Bandura (1997) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menjalankan suatu tugas pada tingkat kinerja tertentu. Artinya, seseorang yang memiliki kemampuan belum tentu akan berhasil apabila ia tidak memiliki keyakinan bahwa dirinya mampu menggunakan kemampuan tersebut.

Bandura (1989) juga menyatakan bahwa *self-efficacy* merupakan penilaian individu terhadap kemampuannya untuk mengendalikan peristiwa-peristiwa yang memengaruhi kehidupannya. Dalam konteks dunia kerja, keyakinan ini berperan penting karna memengaruhi cara karyawan memandang tuntutan pekerjaan, menghadapi tekanan, dan memutuskan seberapa besar usaha yang akan mereka kerahkan. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi cenderung memandang tugas yang sulit sebagai tantangan yang perlu ditaklukkan, bukan ancaman yang harus dihindari (Bandura, 1997).

Ardi *et al* (2017) menegaskan bahwa karyawan dengan *self-efficacy* tinggi akan mencapai kinerja yang lebih baik karena didorong oleh motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara sukses. Hal ini menjadikan *self-efficacy* bukan hanya urusan psikologis individu semata, tetapi juga faktor yang secara langsung berdampak pada performa dan keterikatan karyawan dalam organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Self-Efficacy*

Self-efficacy tidak terbentuk secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh pengalaman, lingkungan, serta kondisi psikologis individu. Bandura (1997) mengemukakan bahwa terdapat empat sumber utama yang dapat membentuk *self-efficacy*, yaitu *mastery experience*, *vicarious experience*, *social persuasion*, serta *physiological and emotional states*.

1) *Mastery Experience* atau Pengalaman Keberhasilan

Pengalaman keberhasilan merupakan sumber *self-efficacy* yang paling kuat karena berasal dari pengalaman nyata individu dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu, keyakinan terhadap kemampuan dirinya akan meningkat. Sebaliknya, kegagalan yang berulang dapat menurunkan keyakinan diri terutama apabila kegagalan tersebut terjadi ketika individu belum memiliki rasa percaya diri yang kuat.

Dalam dunia kerja, karyawan Gen Z yang pernah berhasil menyelesaikan tugas menantang cenderung lebih yakin untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

2) *Vicarious Experience* atau Pengalaman Melalui Orang Lain

Self-efficacy juga dapat terbentuk ketika individu melihat orang lain yang dianggap memiliki kemampuan serupa berhasil menyelesaikan suatu tugas. Keberhasilan orang lain dapat menjadi contoh bahwa tantangan tertentu dapat dihadapi. Dalam organisasi, karyawan dapat meningkatkan keyakinan dirinya ketika melihat rekan kerja sebaya mampu mencapai target, menerima promosi, atau menjalankan peran baru dengan baik. Bagi karyawan Gen Z, contoh dari figur yang dekat dan relevan sering kali lebih mudah memberi pengaruh dibandingkan instruksi yang terlalu formal.

3) *Social Persuasion* atau Persuasi Sosial

Persuasi sosial berkaitan dengan dorongan, dukungan, umpan balik, dan penguatan verbal yang diberikan oleh orang lain. Dukungan dari atasan, rekan kerja, mentor, atau organisasi dapat membuat karyawan lebih percaya bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas. Dalam konteks kerja, pengakuan positif, kepercayaan dari pimpinan, dan kesempatan untuk mencoba peran baru dapat memperkuat

self-efficacy karyawan. Persuasi sosial menjadi penting karena keyakinan diri sering kali tumbuh ketika individu merasa dipercaya oleh lingkungannya.

4) *Physiological and Emotional States* atau Kondisi Fisiologis dan Emosional.

Kondisi fisik dan emosi dapat mempengaruhi cara individu menilai kemampuan dirinya. Karyawan yang berada dalam kondisi lelah, cemas, takut gagal, atau tertekan cenderung lebih mudah meragukan kemampuannya. Sebaliknya, karyawan yang berada dalam kondisi emosional yang lebih stabil akan lebih mudah membangun keyakinan diri dalam menghadapi pekerjaan. Dalam konteks *conscious unbossing*, kondisi emosional ini menjadi penting karena keengganan mengambil posisi yang lebih tinggi dapat muncul ketika karyawan merasa beban dan tekanan kerja tidak sebanding dengan kesiapan psikologis yang dimiliki.

c. Indikator *Self-Efficacy*

Bandura (1997) mengidentifikasikan 3 (tiga) indikator utama *self-efficacy* yang menunjukkan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas, yaitu:

- 1) *Level* (Tingkat Kesulitan). Level menunjukkan keyakinan individu dalam menghadapi tugas dengan tingkat kesulitan yang berbeda. Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi

percaya bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas, baik yang mudah maupun yang menantang, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

- 2) *Strength* (Kekuatan Keyakinan). *Strength* menggambarkan seberapa kuat keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin tinggi *strength* yang dimiliki, semakin besar ketekunan dan usaha individu dalam menghadapi hambatan atau kegagalan.
- 3) *Generality* (Generalisasi). *Generality* menunjukkan sejauh mana keyakinan individu dapat diterapkan pada berbagai situasi atau jenis pekerjaan. Individu dengan *generality* yang tinggi akan lebih percaya diri ketika menghadapi tugas baru maupun lingkungan kerja yang berbeda.

Maddux (2009) mengidentifikasikan 3 (tiga) indikator utama *self-efficacy* yang berkaitan dengan perilaku individu dalam mencapai tujuan, yaitu:

- 1) *Initiation* (Inisiatif). *Initiation* menunjukkan kemampuan individu untuk memulai tindakan dalam menyelesaikan suatu tugas. Individu yang memiliki inisiatif tinggi akan segera bertindak tanpa menunggu dorongan dari orang lain.
- 2) *Effort* (Usaha). *Effort* menggambarkan besarnya usaha yang diberikan individu dalam mencapai tujuan. Semakin

tinggi *self-efficacy*, semakin besar usaha yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

- 3) *Persistence* (Ketekunan). *Persistence* menunjukkan kemampuan individu untuk tetap bertahan ketika menghadapi kesulitan. Individu akan terus berusaha sampai tujuan tercapai meskipun menghadapi berbagai hambatan.

Luthans *et al.* (2007) mengidentifikasikan 4 (empat) indikator utama *self-efficacy*, yaitu:

- 1) *Confidence* (Percaya Diri). *Confidence* menunjukkan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
- 2) *Challenge* (Tantangan). *Challenge* menggambarkan keberanian individu untuk menghadapi tugas yang sulit sebagai peluang untuk berkembang.
- 3) *Motivation* (Motivasi). *Motivation* menunjukkan dorongan individu untuk mencapai hasil kerja yang optimal melalui kemampuan yang dimilikinya.
- 4) *Persistence*. *Persistence* menunjukkan ketekunan individu dalam mempertahankan usahanya meskipun menghadapi hambatan atau kegagalan.

4. *Reward & Recognition*

a. *Pengertian Reward & Recognition*

Reward & recognition merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan cara organisasi memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Jaya *et al.* (2024) menjelaskan bahwa *reward & recognition* merupakan langkah nyata yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengelola dan menciptakan karyawan yang profesional sesuai dengan tuntutan dan jabatan masing-masing.

Baqir *et al.* (2020) menjelaskan bahwa *reward* merupakan manfaat yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kinerja yang telah ditunjukkan. *Reward* dalam bentuk finansial, non finansial, maupun psikologis. Penghargaan finansial dapat berupa gaji, bonus, promosi, dan insentif. Sedangkan, penghargaan non finansial dan psikologis dapat berupa apresiasi, kepercayaan, keterlibatan, rasa adil, pengembangan diri, serta umpan balik yang efektif.

Mesepi (2016) mendefinisikan *recognition* sebagai proses pemberian status tertentu kepada karyawan di dalam organisasi. *Recognition* menjadi faktor yang penting karena dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memperoleh pengakuan dari organisasi cenderung merasa

lebih berani, antusias, dan memiliki dorongan yang lebih kuat untuk bekerja dalam organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Reward & Recognition*

Efektivitas *reward & recognition* sangat di pengaruhi oleh bagaimana organisasi merancang, menerapkan, dan mengomunikasikan sistem penghargaan tersebut kepada karyawan. Sistem *reward & recognition* yang tidak jelas, tidak adil, atau hanya diberikan kepada kelompok tertentu dapat menghilangkan maknanya. Sedangkan, *reward & recognition* yang diberikan secara tepat dapat membuat karyawan merasa dihargai. Latham dan Pinder (2005) dalam Jaya *et al.* (2024) mengemukakan bahwa terdapat empat faktor yang dapat memengaruhi *reward & recognition*, yaitu kesesuaian *reward* dengan kebutuhan karyawan, konsistensi dalam pemberian *reward & recognition*, transparansi dan keterbukaan, serta *recognition* atas kontribusi yang signifikan.

1) Kesesuaian *Reward* dengan Kebutuhan Karyawan

Kesesuaian *reward* dengan kebutuhan karyawan merupakan faktor penting karena pemberian *reward* atau penghargaan akan lebih bermakna apabila sesuai dengan harapan dan kebutuhan penerimanya. Karyawan yang membutuhkan dukungan finansial mungkin akan lebih menghargai bonus atau insentif, sedangkan karyawan lain

dapat lebih menghargai ketika dia mendapatkan fleksibilitas kerja, kesempatan belajar, atau peluang pengembangan diri. Dalam konteks karyawan Gen Z, kesesuaian *reward* menjadi semakin penting karena generasi ini cenderung tidak hanya melihat pekerjaan sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai ruang untuk berkembang, memperoleh pengalaman, dan merasa dihargai sebagai individu.

2) Konsistensi dalam Pemberian *Reward & Recognition*

Konsistensi dalam pemberian *reward & recognition* berkaitan dengan keteraturan dan ketepatan organisasi dalam memberikan penghargaan maupun pengakuan kepada karyawan. Dalam dunia kerja, konsistensi ini penting karena karyawan akan lebih mudah membangun kepercayaan terhadap organisasi ketika penghargaan tidak diberikan secara asal, tidak hanya berdasarkan kedekatan personal, dan tidak semata-mata mengikuti jabatan atau senioritas.

3) Transparansi dan Keterbukaan

Transparansi dan keterbukaan berkaitan dengan kejelasan organisasi dalam menjelaskan dasar, kriteria, dan proses pemberian *reward & recognition*. Sistem penghargaan yang tidak transparan dapat menimbulkan prasangka dan rasa tidak adil, terutama apabila karyawan merasa sudah bekerja keras tetapi tidak memperoleh

pengakuan dengan layak. Dalam konteks karyawan Gen Z, transparansi menjadi sangat relevan karena generasi ini cenderung lebih kritis terhadap sistem kerja yang dianggap tertutup. *Reward & recognition* yang terbuka dapat membuat karyawan merasa bahwa organisasi memiliki standar yang jelas dan dapat dipercaya.

4) *Recognition* atas Kontribusi yang Signifikan

Recognition atas kontribusi yang signifikan merupakan faktor yang menunjukkan pentingnya pengakuan terhadap usaha prestasi, dan peran karyawan dalam organisasi. *Recognition* tidak selalu harus diberikan dalam bentuk materi, tetapi dapat berupa pujian, ucapan terima kasih, pemberian kepercayaan, apresiasi di depan tim, atau pengakuan atas ide dan hasil kerja karyawan. Dalam konteks karyawan Gen Z, *recognition* menjadi penting karena mereka tidak hanya ingin bekerja untuk memenuhi target, tetapi juga ingin merasa bahwa keberadaan dan kemampuannya benar-benar dilihat oleh organisasi. Ketika kontribusi yang signifikan diakui, karyawan cenderung merasa lebih bernilai dan lebih terdorong untuk terlibat dalam pekerjaannya.

c. Indikator *Reward & Recognition*

Armstrong (2021) mengidentifikasikan 3 (tiga) indikator utama *reward & recognition* yang mencerminkan bentuk penghargaan organisasi kepada karyawan, yaitu:

- 1) *Financial Reward* (Penghargaan Finansial). Penghargaan yang diberikan organisasi dalam bentuk imbalan finansial sebagai balas jasa atas kontribusi dan kinerja karyawan. Penghargaan ini dapat berupa gaji, bonus, insentif, atau bentuk kompensasi finansial lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi serta mempertahankan karyawan.
- 2) *Non-Financial Reward* (Penghargaan Nonfinansial). Penghargaan yang diberikan dalam bentuk nonmoneter, seperti kesempatan pengembangan karier, pelatihan, serta pekerjaan yang mendukung perkembangan karyawan.
- 3) *Recognition* (Pengakuan atau Apresiasi). Bentuk apresiasi yang diberikan organisasi atas kontribusi dan prestasi karyawan melalui pujian, penghargaan, atau pengakuan dari atasan maupun organisasi.

Milkovich *et al.* (2017) mengidentifikasikan 3 (tiga) indikator utama *reward*, yaitu:

- 1) *Financial Rewards*. *Financial rewards* merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk uang, seperti gaji, bonus, atau insentif berdasarkan kinerja.

- 2) *Benefits*. *Benefits* merupakan fasilitas atau tunjangan yang diberikan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- 3) *Nonfinancial Rewards*. *Nonfinancial rewards* merupakan penghargaan yang tidak berbentuk uang, seperti pengakuan, kesempatan berkembang, maupun lingkungan kerja yang mendukung.

Nelson (2005) mengidentifikasikan 4 (empat) indikator utama *recognition*, yaitu:

- 1) *Verbal Recognition*. *Verbal recognition* merupakan bentuk apresiasi yang disampaikan secara langsung melalui pujian atau ucapan terima kasih.
- 2) *Written Recognition*. *Written recognition* diberikan melalui surat penghargaan, sertifikat, atau bentuk pengakuan tertulis lainnya.
- 3) *Public Recognition*. *Public recognition* merupakan penghargaan yang diberikan di hadapan rekan kerja atau dalam forum organisasi sebagai bentuk apresiasi atas prestasi karyawan.
- 4) *Opportunity Recognition*. *Opportunity recognition* diberikan melalui kesempatan memperoleh tanggung jawab, proyek, atau jabatan yang lebih besar sebagai bentuk penghargaan atas kinerja.

5. *Career Development*

a. Pengertian *Career Development*

Career development merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan upaya organisasi dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh, meningkatkan kemampuan, dan mencapai tujuan karier. Muchibi *et al.* (2022) menjelaskan bahwa *career development* berkaitan dengan kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk mengembangkan dan memajukan karier melalui perencanaan karier, kemajuan karier, serta peluang pembelajaran. Pengertian ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak hanya berfokus pada promosi jabatan, tetapi juga pada proses bagaimana karyawan memperoleh arah, pengalaman, dan kesempatan untuk meningkatkan kapasitas dirinya.

Robianto *et al.* (2020) menjelaskan bahwa *career development* merupakan pendekatan organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kualifikasi dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pandangan ini menempatkan *career development* sebagai bagian dari strategi organisasi dalam menyiapkan sumber daya manusia yang mampu menghadapi perubahan dan tuntutan kerja. Menurut Farizqy & Saluy (2024) *career development* merupakan rangkaian aktivitas

yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk meningkatkan serta memajukan karier karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, *career development* dalam penelitian ini dipahami sebagai proses terencana yang dilakukan organisasi sebagai proses terencana yang dilakukan organisasi bersama karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan peluang kemajuan karier. *Career development* tidak hanya berbentuk promosi jabatan, tetapi juga mencakup perencanaan karier, pelatihan, kesempatan belajar, pengembangan kompetensi, serta pemberian peluang bagi karyawan untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih tinggi. Pada karyawan Generasi Z, *career development* menjadi penting karena generasi ini cenderung membutuhkan kejelasan arah karier, ruang untuk berkembang, dan bukti bahwa organisasi memberikan masa depan kerja yang layak bagi mereka.

b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Career Development*

Career development tidak terbentuk secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh dukungan organisasi, kesempatan belajar, arahan dari atasan, dan kejelasan sistem karier yang diberikan kepada karyawan. Safariningsih et al. (2025) menjelaskan bahwa program *career development* mencakup *training*, *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, dan *structured career planning*.

- 1) Training atau Pelatihan. Dalam *career development* pelatihan membantu karyawan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Melalui pelatihan, karyawan dapat memahami tugasnya dengan lebih baik, menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, serta meningkatkan kompetensi profesionalnya.
- 2) *Coaching*. Proses pembinaan yang dilakukan oleh atasan atau pihak yang lebih berpengalaman untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan kerja dan mencapai target tertentu. Dalam organisasi, *coaching* dapat membuat karyawan merasa tidak berjalan sendirian dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.
- 3) Mentoring. Proses pendampingan yang dilakukan oleh seseorang yang lebih berpengalaman untuk memberikan arahan, masukan, dan gambaran karier kepada karyawan. Mentoring tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada pertumbuhan jangka panjang karyawan. Melalui mentoring, karyawan dapat memperoleh pandangan yang lebih luas tentang dunia kerja, peluang karier, dan strategi untuk berkembang dalam organisasi.
- 4) *Job Rotation*. *Job rotation* merupakan perpindahan karyawan dari satu pekerjaan atau bagian ke pekerjaan lainnya dengan tujuan memperluas pengalaman dan kemampuan kerja. *Job rotation* dapat menjadi bentuk pengembangan karier yang

menarik karena memberikan ruang eksplorasi dan pengalaman kerja yang lebih beragam. Melalui *job rotation*, karyawan dapat memahami berbagai fungsi dalam organisasi, belajar menghadapi tantangan yang berbeda, serta mengembangkan fleksibilitas dalam bekerja.

- 5) *Structured Career Planning*. Perencanaan karier yang disusun secara jelas agar karyawan memahami arah perkembangan kariernya dalam organisasi. Perencanaan karier yang terstruktur dapat mencakup jalur promosi, syarat kenaikan jabatan, kesempatan mengikut pelatihan, serta kompetensi yang perlu dikembangkan.

c. Indikator *Career Development*

Muchibi *et al.* (2022) mengidentifikasikan 4 (empat) indikator utama *career development* yang menunjukkan upaya pengembangan karier karyawan, yaitu:

- 1) *Career Planning* (Perencanaan Karier). Proses ketika karyawan menetapkan tujuan karier yang ingin dicapai serta memperoleh arahan mengenai langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai perkembangan karier tersebut.
- 2) *Career Advancement* (Kemajuan Karier). Kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan posisi, tanggung jawab, dan jenjang karier melalui peluang promosi maupun pengembangan karier.

- 3) *Learning Opportunities* (Kesempatan Belajar). Kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi melalui kegiatan pembelajaran atau pelatihan yang mendukung perkembangan karier.

Dessler (2020) mengidentifikasi 3 (tiga) indikator utama *career development*, yaitu:

- 1) *Education*. *Education* merupakan kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan melalui pendidikan formal maupun nonformal.
- 2) *Training*. *Training* merupakan kegiatan pembelajaran yang bertujuan meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja karyawan.
- 3) *Promotion*. *Promotion* merupakan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerja.

Mondy dan Martocchio (2016) mengidentifikasi 4 (empat) indikator utama *career development*, yaitu:

- 1) *Career Assessment*. *Career assessment* merupakan proses penilaian terhadap kemampuan, minat, dan potensi individu sebagai dasar pengembangan karier.

- 2) *Career Direction*. *Career direction* menunjukkan adanya arahan mengenai jalur karier yang dapat ditempuh sesuai kompetensi dan tujuan individu.
- 3) *Career Development Programs*. *Career development programs* merupakan berbagai program yang disediakan organisasi untuk mendukung peningkatan kompetensi dan pengembangan karier karyawan.
- 4) *Promotion Opportunity*. *Promotion opportunity* menunjukkan adanya kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh promosi jabatan berdasarkan kinerja dan kemampuan yang dimiliki.

B. Penelitian Terdahulu

Penyusunan penelitian mengenai Pengaruh *Self-Efficacy Reward & Recognition* dan *Career Development* Terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Wilayah Madiun. Kajian ini dilakukan untuk memahami temuan-temuan dari penelitian sebelumnya, mengidentifikasi kesenjangan yang masih perlu diteliti, serta membangun landasan empiris yang kuat dalam menyusun model penelitian. Melalui penelaahan penelitian terdahulu, diharapkan dapat memperoleh argumentasi yang lebih solid dalam mendukung hipotesis penelitian, sekaligus menjadi acuan dalam menganalisis bagaimana tiga variabel independen tersebut berpengaruh terhadap *employee engagement*, khususnya pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul, Tahun, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
H₁: <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun.					
1.	Wiedya Amanda Pramata, Sutarto Wijono (2026). <i>Self-Efficacy Sebagai Prediktor Work Engagement Pada Karyawan Generasi Zoomers (Generasi Z) di PT. X</i> Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum Volume 4 Number 2, 2026 DOI: https://doi.org/10.61104/alz.v4i2.4757	Menguji <i>self-efficacy</i> sebagai prediktor <i>work engagement</i> karyawan Gen Z di PT. X	1. <i>Self-Efficacy</i> (X ₁) 2. <i>Work Engagement</i> (Y)	Kuantitatif, regresi linier sederhana.	<i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i> (R ² =0,417; p<0,05). Semakin tinggi <i>self-efficacy</i> , semakin tinggi <i>work engagement</i> karyawan Gen Z.
2.	Ayuni Arum Magdalena, Rizky Putra Santosa (2025). Hubungan Antara <i>Self Efficacy</i> Dengan Keterikatan Kerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten X Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Maret 2025, 11 (3.A), 66-75 DOI: https://jurnal.pene-liti.net/index.php/JIWP/article/view/9998 p-ISSN: 2622-8327 e-ISSN: 2089-5364	Menganalisis hubungan <i>self- efficacy</i> dengan keterikatan kerja pegawai Dinas Pendidikan	1. <i>Self-Efficacy</i> (X ₁) 2. Keterikatan Kerja (<i>Employee Engagement</i>) (Y)	Kuantitatif asosiatif analisis korelasi <i>Pearson Product Moment</i> dengan SPSS 29.0.	Terdapat hubungan positif dan kuat antara <i>self-efficacy</i> dan keterikatan kerja (r = 0,612, p = 0,001). Semakin tinggi <i>self-efficacy</i> pegawai, semakin tinggi pula keterikatan kerjanya.
3.	Silva Yumi Fredita, Khalimatus'sadiah, Nur Luthfiyyah	Menganalisis pengaruh <i>self-efficacy</i> terhadap	1. <i>Self-Efficacy</i> (X ₁) 2. Kepuasan Kerja (<i>Job</i>	Kuantitatif korelasional, regresi	<i>Self-efficacy</i> tidak langsung memengaruhi

	Putri, Shanty Komalasari (2025)	<i>work engagement</i> dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada Gen Z Banjarmasin	3.	<i>Satisfaction</i> (Z) <i>Work Engagement</i> (Y)	& Sobel Test	i <i>work engagement</i> , tetapi berpengaruh melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi mediator yang signifikan.
	Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> terhadap <i>Work Engagement</i> pada Karyawan Generasi Z di Banjarmasin dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator Jurnal Psikologi : Media Ilmiah Psikologi P-ISSN (1907-7483) E-ISSN					
4.	Primadi Candra Susanto, Jatmiko Murdiono, Dewi Susita (2025)	Menganalisis pengaruh training, <i>self-efficacy</i> , dan <i>discipline</i> terhadap <i>employee performance</i> yang dimediasi <i>employee engagement</i>	1. 2. 3. 4. 5.	Training (X ₁) <i>Self-Efficacy</i> (X ₂) <i>Discipline</i> (X ₃) <i>Employee Engagement</i> (Z) <i>Employee Performance</i> (Y)	Deskriptif kuantitatif SmartPLS 4.1.0.0.	Training dan <i>self-efficacy</i> meningkatkan <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> juga terbukti memperkuat kinerja karyawan, sedangkan <i>discipline</i> tidak menunjukkan pengaruh signifikan.
	<i>Analysis of Training, Self-Efficacy, and Discipline on Employee Performance Mediated by Employee Engagement: A Study in Freight Forwarding</i> <i>Bulletin of Counseling and Psychotherapy</i> Vol 7, No 1, 2025					
5.	Kadek Diah Purnami, Ni Putu Yeni Astiti, I Nyoman Resa Adhika (2025)	Menguji pengaruh <i>self-efficacy</i> dan <i>work engagement</i> terhadap OCB	1. 2. 3.	<i>Self-Efficacy</i> (X ₁) <i>Work Engagement</i> (X ₂) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	Kuantitatif, analisis regresi linier berganda.	<i>Self-efficacy</i> dan <i>work engagement</i> terbukti meningkatkan OCB. Karyawan dengan keyakinan diri dan keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan
	Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> dan <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada CV. Widhi Asih Bali Export					

	Jurnal Emas Volume 6 Nomor 11, November (2025): 2584- 2599 DOI: https://doi.org/10.30388/emas.v6i11.13002				n perilaku ekstra dalam organisasi.
6.	Zachwa Nugrai Gusti & Yustina (2024) <i>Job Characteristics sebagai Moderasi Flexible Work Arrangement dan Self-Efficacy terhadap Employee Engagement Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE) e-ISSN: 2621-606X Vol. 7. No. 1 (2024) Page: 1675-1699</i>	Menguji pengaruh FWA dan <i>self-efficacy</i> terhadap <i>employee engagement</i> dengan <i>job characteristics</i> sebagai moderasi	1. <i>Flexible Work Arrangement (X₁)</i> 2. <i>Self-Efficacy (X₂)</i> 3. <i>Job Characteristics (Z)</i> 4. <i>Employee Engagement (Y)</i>	Kuantitatif, SPSS, uji regresi, t- test, F-test	<i>Flexible Work Arrangement</i> dan <i>self- efficacy</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Job characteristics</i> memperkuat (moderasi) hubungan keduanya terhadap <i>engagement</i> .
7.	Devina Michelle Reyhandita & Tri Wikaningrum (2024). <i>Realizing Wellbeing and Engagement of Gen Z Employees through Self- Efficacy, Non- Physical Work Environment, and Leader-Member Exchange</i> . Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi Vol. 26, No. 4, 2024, pp. 44-54 <i>Published online in</i>	Menganalisis pengaruh <i>self-efficacy</i> , lingkungan kerja non- fisik, dan <i>LMX</i> terhadap <i>wellbeing</i> dan <i>engagement</i> Gen Z	1. <i>Self- Efficacy, (X₁)</i> 2. <i>Non-Physical Work Environment, (X₂)</i> 3. <i>Leader-Member Exchange (X₃),</i> 4. <i>Employee Wellbeing (Y₁),</i> 5. <i>Employee Engagement (Y₂)</i>	Kuantitatif, PLS-SEM (SmartPLS 4).	<i>Self-efficacy</i> , lingkungan kerja non- fisik, dan <i>LMX</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee wellbeing</i> . <i>Employee wellbeing</i> , <i>self-efficacy</i> , dan <i>LMX</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i> Gen Z.

http://jos.unsoed.ac.id/index.php/jame ISSN: 1410-9336/E-ISSN: 2620-8482 Realizing					
8.	Joko Wiyanto, Dewi Juliah Ratnaningsih, Suratini Suratini (2024). <i>Self-efficacy, Career Development, and Work Engagement on Employee Performance: Evidence from Aviation Sector Organizations</i> <i>Journal of Enterprise and Development (JED)</i> Vol. 6, No. 1, 2024 ISSN (PRINT): 2715-3118, ISSN (ONLINE): 2685-8258	Menguji pengaruh <i>self-efficacy</i> dan <i>career development</i> terhadap <i>work engagement</i> dan <i>employee performance</i>	1. <i>Self-Efficacy</i> (X ₁) 2. <i>Career Development</i> (X ₂) 3. <i>Work Engagement</i> (Z) 4. <i>Employee Performance</i> (Y)	Kuantitatif asosiatif, SEM-PLS dengan SmartPLS 3.	<i>Self-efficacy</i> dan <i>career development</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>work engagement</i> dan <i>employee performance</i> . <i>Work engagement</i> terbukti memediasi pengaruh <i>self-efficacy</i> dan <i>career development</i> terhadap <i>employee performance</i>
9.	Rini Juni Astuti & Arsyadu Rohmah Arraniry (2024) <i>The Effect of Self-Efficacy on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable</i> Jurnal Ekonomi, Volume 13, Nomor 02, Tahun 2024	Menguji pengaruh <i>self-efficacy</i> terhadap <i>employee performance</i> dengan <i>employee engagement</i> sebagai intervening	1. <i>Self-Efficacy</i> (X ₁) 2. <i>Employee Engagement</i> (Z) 3. <i>Employee Performance</i> (Y)	Kuantitatif pada 106 guru Sekolah Bina Anak Sholeh Yogyakarta. Sampling jenuh, kuesioner Google Form, analisis menggunakan SPSS 26.	<i>Self-efficacy</i> meningkatkan <i>employee engagement</i> dan kinerja. <i>Employee engagement</i> memediasi pengaruh <i>self-efficacy</i> terhadap <i>employee performance</i>
10.	Zhafirah Hanan, Ritha F. Dalimunthe, Yeni Absah (2024)	Menguji pengaruh <i>employee engagement</i> dan <i>self-efficacy</i>	1. <i>Employee Engagement</i> (X ₁) 2. <i>Self-Efficacy</i> (Z ₁)	Deskriptif kuantitatif pada 125 karyawan PT Asam Jawa	<i>Employee engagement</i> , <i>self-efficacy</i> , dan <i>innovative work</i>

	<i>The Influence of Employee Engagement and Self-Efficacy on Employee Performance Through Innovative Work Behavior at PT Asam Jawa Medan</i>	terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>innovative work behavior</i>	3. <i>Innovative Work Behavior (Z₂)</i> 4. <i>Employee Performance (Y)</i>	Medan. Non-probability sampling, analisis outer model dan inner model dengan SmartPLS.	<i>behavior</i> meningkatkan kinerja karyawan. Namun <i>employee engagement</i> tidak signifikan melalui <i>innovative work behavior</i> .
	<i>East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR) Vol. 3, No. 8, 2024 : 3947 - 3958</i>				
11.	Prasetyo Hadi (2023) <i>The Influence of Self-Efficacy on Employee Performance Mediated by Work Motivation and Work Engagement</i> <i>International Journal Of Research In Business And Social Science</i> 12(2)(2023) 653-661	Menguji pengaruh <i>self-efficacy</i> terhadap <i>employee performance</i> yang dimediasi <i>work motivation</i> dan <i>work engagement</i>	1. <i>Self-Efficacy (X₁)</i> 2. <i>Work Motivatio (Z₁)</i> 3. <i>Work Engagement (Z₂)</i> 4. <i>Employee Performance (Y)</i>	Kuantitatif deskriptif pada 100 karyawan manufaktur di DKI Jakarta. Analisis jalur menggunakan SmartPLS.	<i>Self-efficacy</i> meningkatkan <i>employee performance</i> , baik secara langsung maupun melalui <i>work motivation</i> dan <i>work engagement</i> sebagai mediator.
12.	Silviya Erfa, Tatik Suryani (2023). Pengaruh Efikasi Diri dan Penghargaan Terhadap Keterikatan Karyawan dan Dampaknya pada Kesejahteraan Karyawan Perusahaan di Surabaya Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan	Menganalisis pengaruh efikasi diri dan penghargaan terhadap keterikatan karyawan serta dampaknya pada kesejahteraan karyawan	1. <i>Self-Efficacy (Efikasi Diri) (X₁)</i> 2. Penghargaan (X ₂) 3. <i>Employee Engagement (Keterikatan Karyawan) (Z)</i> 4. Kesejahteraan Karyawan(Y)	Kuantitatif, analisis SEM-PLS.	Efikasi diri dan penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan karyawan.

Kewirausahaan Volume 7 No.1 Maret 2023 ISSN: 2549-3477 e- ISSN: 2623-1077 DOI : https://doi.org/10.35130/jrimk					
13.	Ravindra Dey (2023) <i>Impact of Self-Efficacy, Resilience, Role Clarity and Autonomy on Employee Engagement</i> Durgadevi Saraf <i>Institute of Management Studies (DSIMS) The Management Quest Online</i> ISSN: 2581- 6632 Vol.6, Issue 1, October 2023 – March 2024	Menguji pengaruh <i>self-efficacy</i>, <i>resilience</i>, <i>role clarity</i>, dan <i>autonomy</i> terhadap <i>employee engagement</i>	1. <i>Self-Efficacy</i> (X₁) 2. <i>Resilience</i> (X₂) 3. <i>Role Clarity</i> (X₃) 4. <i>Autonomy</i> (X₄) 5. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Kuantitatif, SPSS, regresi, uji ANOVA	<i>Self-efficacy</i>, <i>resilience</i>, <i>role clarity</i>, dan <i>autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>. Semakin baik kondisi psikologis dan desain pekerjaan, semakin tinggi keterikatan kerja.
14.	Neli Ferawati (2023) <i>The Influence of Perceived Organizational Support and Self Efficacy on Employee Engagement in Generation Z DKI Jakarta</i> <i>Growth: Journal Management and Business Volume 01 No 01</i> December 2023 E ISSN : 3031-7959 https://lenteranusa.id/	Menguji pengaruh POS dan <i>self-efficacy</i> terhadap <i>employee engagement</i> Gen Z DKI Jakarta	1. <i>POS</i> (X₁) 2. <i>Self-Efficacy</i> (X₂) 3. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Kuantitatif, SmartPLS	POS dan <i>self-efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i>. <i>Self-efficacy</i> menjadi faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan keterikatan kerja Gen Z.
15.	Xue Wan Ruixin He, Guixian Zhang, dan Jian Zhou (2022)	Menguji pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap	1. <i>Employee Engagement</i> (X₁) 2. <i>Creative Self-Efficacy</i> (Z₁)	Kuantitatif, SEM	<i>Employee engagement</i> meningkatkan <i>creative self-efficacy</i>.

	<i>The Effect of Employee Engagement on Open Service Innovation: The Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Employee Innovative Behavior</i>	<i>open service innovation melalui creative self-efficacy dan innovative behavior</i>	3. <i>Employee Innovative Behavior (Z₂)</i> 4. <i>Open Service Innovation (Y)</i>		<i>Creative self-efficacy dan innovative behavior memediasi hubungan employee engagement dengan open service innovation.</i>
	<i>Frontiers in Psychology, Volume 13, dengan nomor artikel 921687</i>				
16.	Kurnia Adi Mardiana, Sutarto Wijono (2022). <i>Hubungan Self-efficacy dengan Work Engagement pada Karyawan Pusat Pengembangan Anak (YCI) Selama Masa Pandemi Covid-19</i> <i>Jurnal Bulletin of Counseling and Psychotherapy, Volume 4, Nomor 3</i>	Menganalisis hubungan <i>self-efficacy</i> dengan <i>work engagement</i> karyawan PPA selama pandemi	1. <i>Self-Efficacy (X₁)</i> 2. <i>Work Engagement (Y)</i>	Kuantitatif desain korelasional uji korelasi Pearson.	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>self-efficacy</i> dengan <i>work engagement</i> ($r=0,405$; $p=0,002<0,05$). Semakin tinggi <i>self-efficacy</i> , semakin tinggi <i>work engagement</i> karyawan.
17.	Fouzia Ashfaq, Ghulam Abid, Sehrish Ilyas (2021) <i>Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment</i> <i>European journal of Investigation in Health, Psychology and</i>	Menguji pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap <i>employee engagement</i> melalui <i>self-efficacy</i> dan <i>organizational commitment</i>	1. <i>Ethical Leadership (X₁)</i> 2. <i>Self-Efficacy (Z₁)</i> 3. <i>Organizational Commitment (Z₂)</i> 4. <i>Employee Engagement (Y)</i>	Kuantitatif <i>three-wave time-lagged</i> pada 211 karyawan Pakistan. Kuesioner <i>self-report</i> , analisis mediasi berurutan dengan <i>PROCESS Macro Hayes</i> .	<i>Ethical leadership</i> meningkatkan <i>employee engagement</i> melalui <i>self-efficacy</i> dan <i>organizational commitment</i> . Kedua mediator tersebut terbukti menjelaskan hubungan secara penuh.

	Education. 2021, 11, 962–974. https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071				
18.	Liu, Cho & Putra (2017) <i>Self-Efficacy and Gender on Work Engagement (Restaurant Employees USA)</i> <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>. Juan Liu Seonghee Cho Eka Diraksa Putra , (2017) Vol. 29 Iss 1 pp. 624 - 642 <i>Permanent link to this document:</i> http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0539	Menguji pengaruh <i>POS</i> terhadap <i>work engagement</i> dengan <i>self-efficacy</i> dan gender sebagai moderasi, serta dampaknya pada <i>intent to leave</i>	1. <i>POS</i> (X) 2. <i>Self-Efficacy & Gender</i> (Z) 3. <i>Work Engagement</i> (Y₁) 4. <i>Intent to Leave</i> (Y₂)	Kuantitatif, regresi linier berganda	<i>POS</i> meningkatkan <i>work engagement</i>. <i>Self-efficacy</i> memoderasi hubungan tersebut terutama pada perempuan dengan <i>self-efficacy</i> rendah. <i>Work engagement</i> menurunkan keinginan keluar kerja.
19.	Rugiyanto (2017) <i>Pengaruh Self-Efficacy dan Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement pada Guru SMK Negeri Jakarta Utara</i> Jurnal Manajemen Pendidikan	Menguji pengaruh <i>self-efficacy</i> dan kepuasan kerja terhadap <i>employee engagement</i> guru SMK	1. <i>Self-Efficacy</i> (X₁) 2. <i>Job Satisfaction</i> (X₂) 3. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Kuantitatif, path analysis	<i>Self-efficacy</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>. Guru yang percaya diri dan puas dengan pekerjaannya lebih terlibat secara emosional dan profesional dalam tugasnya.
20.	Simon L. Albrecht &	Menganalisis hubungan <i>personality</i>,	1. <i>Personality Facets</i> (X₁)	Kuantitatif analisis	<i>Self-efficacy</i> dan <i>job resources</i>

22.	Andini Fajrin, Edi Rahmat Taufik, Roni Kambara (2025). <i>The Role of Employee Engagement and Job Satisfaction in the Effect of Rewards and Recognition on Intention to Stay</i> (A Study at PT. IHI Power Service Indonesia) <i>International Journal of Economy, Education, and Entrepreneurship</i> p-ISSN: 2798-0138 e-ISSN: 2798-012X Vol. 5, No. 2, August 2025 https://doi.org/10.53067/ije3.v5i2	Menguji pengaruh <i>reward and recognition</i> terhadap <i>intention to stay</i> melalui <i>employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i>	1. <i>Reward and Recognition</i> (X) 2. <i>Employee Engagement</i> (Z ₁) 3. <i>Job Satisfaction</i> (Z ₂) <i>Intention to Stay</i> (Y)	Kuantitatif, PLS-SEM dengan SmartPLS 3.0.	<i>Reward and Recognition</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . <i>Reward and Recognition</i> juga berpengaruh langsung terhadap <i>Intention to Stay</i> , dengan mediasi parsial melalui <i>Employee Engagement</i> dan <i>Job Satisfaction</i> .
23.	Puji Ayu Pinuntun & Fitri Wulandari (2025) <i>Pengaruh Reward dan Recognition terhadap Turnover Intention yang Dimediasi Employee Engagement di Industri Tekstil Sragen</i> <i>Empiricism Journal</i> Vol. 6, No 2, June 2025 e-ISSN: 2745-7613 pp. 833-845	Menguji pengaruh <i>reward dan recognition</i> terhadap <i>turnover intention</i> yang dimediasi <i>employee engagement</i>	1. <i>Reward</i> (X ₁) 2. <i>Recognition</i> (X ₂) 3. <i>Employee Engagement</i> (Z) 4. <i>Turnover Intention</i> (Y)	Kuantitatif PLS-SEM dengan SmartPLS.	<i>Reward dan recognition</i> menurunkan <i>turnover intention</i> melalui peningkatan <i>employee engagement</i> . Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih terikat dan tidak mudah keluar.
24.	Dallia Alvi Nuro & Kukuh Harianto (2025). <i>Transformation of Reward Systems</i>	Menganalisis peran transformasi sistem <i>reward</i> dalam	1. <i>Reward System</i> (intrinsik & ekstrinsik) (X), 2. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Deskriptif kualitatif, literature review	Sistem <i>reward</i> yang adil, personal, transparan, dan berbasis

	<i>to Enhance Employee Engagement in the Digital Platform Work Environment: A Literature Review.</i>	meningkatkan <i>n employee engagement</i> di lingkungan kerja digital			teknologi meningkatkan <i>n motivasi, loyalitas, dan keterikatan emosional karyawan. Efektivitas reward dimediasi oleh perceived organizational support, kepuasan kerja, dan dukungan atasan.</i>
	BMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)				
25.	Ratna Tri Hari Safariningsih, Supardi, Kamsariaty, Ovi Hamidah Sari, Agus Setiawan (2025) <i>The Implementation of Work-Life Balance, Organizational Culture, Rewards, and Career Development on Employee Engagement</i> <i>Greenation International Journal of Tourism and Management</i> Vol. 3, No. 1, March–May 2025	Menganalisis peran WLB, budaya organisasi, <i>rewards</i> , dan <i>career development</i> dalam meningkatkan <i>n employee engagement</i>	1. <i>Work-Life Balance</i> (X ₁) 2. <i>Organizational Culture</i> (X ₂) 3. <i>Rewards</i> (X ₃) 4. <i>Career Development</i> (X ₄) 5. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Literature review dengan pendekatan deskriptif kualitatif. sintesis kualitatif.	<i>Work-life balance, budaya organisasi, rewards, dan career development</i> dinilai berperan dalam meningkatkan <i>n employee engagement</i> berdasarkan hasil kajian literatur.
26.	Agnes Agitza Jaya, Reza Fahlevi, Debora Basaria (2024) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Recognition</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	Menguji pengaruh <i>reward</i> dan <i>recognition</i> terhadap <i>employee engagement</i> karyawan PT X	1. <i>Reward</i> (X ₁) 2. <i>Recognition</i> (X ₂) 3. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Kuantitatif regresi	<i>Reward</i> dan <i>recognition</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>

Karyawan dalam Bekerja di PT X <i>Journal of Social and Economics Research</i> Volume 6, Issue 1, June 2024 P-ISSN: 2715-6117 E-ISSN: 2715-6966 Open Access at: https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER					
27.	Vhifin Sadilla & Ratri Wahyuningtyas (2023) <i>The Effect of Reward and Recognition on Employee Engagement (Case Study at PT. X Part Directorate H)</i> <i>International Journal of Engineering Technologies and Management Research</i> August 2023 10(8), 19–32	Menguji pengaruh <i>reward</i> dan <i>recognition</i> terhadap <i>employee engagement</i> di PT X	1. <i>Reward</i> (X_1) 2. <i>Recognition</i> (X_2) 3. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Deskriptif kuantitatif PLS-SEM dengan SmartPLS 3.0.	<i>Reward</i> dan <i>recognition</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>. Penghargaan dan pengakuan membuat karyawan lebih merasa dihargai organisasi.
28.	Silviya Erfa, Tatik Suryani (2023). Pengaruh Efikasi Diri dan Penghargaan Terhadap Keterikatan Karyawan dan Dampaknya pada Kesejahteraan Karyawan Perusahaan di Surabaya Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan	Menganalisis pengaruh efikasi diri dan penghargaan terhadap keterikatan karyawan serta dampaknya pada kesejahteraan karyawan	1. <i>Self-Efficacy</i> (X_1) 2. <i>Reward</i> (X_2) 3. <i>Employee Engagement</i> (Z) 4. <i>Employee Wellbeing</i> (Y)	Kuantitatif pada 100 karyawan perusahaan di Surabaya. Metode survei, kuesioner, analisis SEM-PLS.	Efikasi diri dan penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan karyawan.

Volume 7 No.1 Maret 2023 ISSN: 2549-3477 e- ISSN: 2623-1077 DOI : https://doi.org/10.35130/jrimk					
29.	Mohinder Chand, Ankush Ambardar, Megha Gupta, Kusum (2022) <i>Impact of Reward, Recognition and Welfare on Employee Engagement</i> <i>International Journal of Hospitality & Tourism Systems</i> Volume 15 Issue 2 December 2022 ISSN: 0974-6250 (Print)	Menguji pengaruh <i>reward, recognition, dan welfare</i> terhadap <i>employee engagement</i> karyawan hotel	1. <i>Reward</i> (X₁) 2. <i>Recognition</i> (X₂) 3. <i>Welfare</i> (X₃) 4. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Kuantitatif regresi.	<i>Reward, recognition, dan welfare</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>. Model penelitian menjelaskan 83% variasi <i>engagement</i> karyawan hotel.
30.	Yulius Luturmas, Tri Wahyu Wirjawan, Deddy Novie Citra Arta (2022) Pengaruh Kompetensi dan Reward terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui <i>Perceived Organizational Support</i> di <i>Raffana Kids Store</i> Jurnal Administrasi Dan Manajemen http://ejournal.und.ac.id/index.php/administrasimanajemen/index	Menguji pengaruh kompetensi dan <i>reward</i> terhadap <i>employee engagement</i> melalui <i>perceived organization al support</i>	1. Kompetensi (X₁) 2. <i>Reward</i> (X₂) 3. <i>Perceived Organizational Support</i> (Z) 4. <i>Employee Engagement</i> (Y)	<i>Explanatory research</i> Analisis model struktural	Kompetensi berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i>, sedangkan <i>reward</i> lebih efektif melalui <i>perceived organization al support</i>. Dukungan organisasi menjadi mediator penting.
31.	Yushe Marleyana, Devie,	Menguji pengaruh <i>reward</i>	1. <i>Reward System</i> (X)	Kuantitatif, PLS-SEM dengan	<i>Reward system</i> berpengaruh

	Foedjiawati (2022). <i>Reward System, Employee Engagement, and the Role of Employee Satisfaction as Mediating Variable</i> <i>Petra International Journal Of Business Studies</i> , Vol. 5, No. 1, June 2022: 97–108	system terhadap <i>employee engagement</i> dengan <i>employee satisfaction</i> sebagai mediator	2. <i>Employee Satisfaction</i> (Z) 3. <i>Employee Engagement</i> (Y)	SmartPLS 3.	positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee satisfaction</i> terbukti memediasi secara parsial hubungan antara <i>reward system</i> dan <i>employee engagement</i> .
32.	Annurussadiq, Sry Rosita, Tona Aurora Lubis (2022) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Recognition</i> untuk Meningkatkan <i>in Role dan Extra Role Behavior</i> Karyawan yang Dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i> di PetroChina International Jabung Ltd Jurnal Paradigma Ekonomika Vol.17. No.2, April – Juni 2022 ISSN: 2085-1960 (print); 2684 - 7868 (online)	Menguji pengaruh <i>reward</i> dan <i>recognition</i> terhadap <i>in-role dan extra-role behavior</i> yang dimediasi <i>employee engagement</i>	1. <i>Reward</i> (X ₁) 2. <i>Recognition</i> (X ₂) 3. <i>Employee Engagement</i> (Z) 4. <i>In-Role Behavior</i> (Y ₁) 5. <i>Extra-Role Behavior</i> (Y ₂)	Kuantitatif, analisis SEM berbasis PLS-SEM.	<i>Recognition</i> meningkatkan <i>employee engagement</i> , lalu berdampak pada <i>in-role dan extra-role behavior</i> . <i>Reward</i> tidak menunjukkan pengaruh signifikan.
33.	Siswanto, Zahrotul Maulidiyah, Masyhuri (2021). <i>Employee Engagement and Motivation as Mediators between the</i>	Menguji pengaruh <i>reward</i> terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>employee engagement</i>	1. <i>Reward</i> (X ₁) 2. <i>Work Motivation</i> (Z ₁) 3. <i>Employee Engagement</i> (Z ₂) 4. <i>Employee Performance</i> (Y)	Kuantitatif SEM-PLS dengan SmartPLS 3.0 dan uji mediasi Sobel.	<i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> ($\beta=0,712$; $t=18,648$). <i>Reward</i>

	<i>Linkage of Reward with Employee Performance</i> <i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> Vol 8 No 2 (2021) 0625–0633	dan motivasi kerja.			tidak berpengaruh langsung terhadap <i>employee performance</i> , namun berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui <i>employee engagement</i> (Sobel t=3,949).
34.	Muhammad Baqir, Sajid Hussain, Rashid Waseem, K. M. Anwarul Islam (2020) <i>Impact of Reward and Recognition, Supervisor Support on Employee Engagement</i> <i>American International Journal of Business and Management Studies</i> Vol. 2, No. 3; 2020 ISSN 2641-4937 E-ISSN 2641-4953 <i>Published by American Center of Science and Education, USA</i>	Menguji pengaruh <i>reward, recognition, dan supervisor support</i> terhadap <i>employee engagement</i> karyawan bank	1. <i>Reward</i> (X ₁) 2. <i>Recognition</i> (X ₂) 3. <i>Supervisor Support</i> (X ₃) 4. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Deskriptif kuantitatif pada 100, SPSS 21.	<i>Reward, recognition, dan supervisor support</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> . Dukungan atasan memperkuat keterikatan karyawan pada organisasi.
35.	Sharon Suri Mesepey (2016) <i>The Impact of Reward and Recognition on Employee Engagement at PT. Bank SulutGo, Manado</i>	Menguji pengaruh <i>reward dan recognition</i> terhadap <i>employee engagement</i> di PT Bank SulutGo	1. <i>Reward</i> (X ₁) 2. <i>Recognition</i> (X ₂) 3. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Kuantitatif deskriptif eksploratif	<i>Reward dan recognition</i> meningkatkan <i>n employee engagement</i> , motivasi kerja, dan kinerja karyawan PT Bank

	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 01 Tahun 2016				SulutGo Manado.
36.	Koskey Abraham Kimutai & William Sakataka (2015) <i>Effect of Reward on Employee Engagement and Commitment at Rift Valley Bottlers Company International Academic Journal of Human Resource and Business Administration</i> Volume 1, Issue 5, pp. 36-54	Menguji pengaruh <i>reward</i> terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>commitment</i> karyawan	1. <i>Direct Financial Benefits</i> (X ₁) 2. <i>Indirect Financial Benefits</i> (X ₂) 3. <i>Non-Financial Benefits</i> (Rewards) (X ₃) 4. <i>Employee Engagement</i> (Y ₁) 5. <i>Employee Commitment</i> (Y ₂)	Survei deskriptif, analisis dengan persentase, <i>mean</i> .	<i>Reward</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>commitment</i> . Peluang promosi, benefit, pelatihan, dan <i>reward</i> nonfinansial menjadi faktor penting.
H₃: Pengaruh Career Development terhadap Employee Engagement pada karyawan Generasi Z di Wilayah Madiun					
37.	Keyla Alya Zahra, Sri Harini, Samsuri (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pengembangan Karier Terhadap Keterlibatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT Honoris Industry. Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis P-Issn 2620-9551 E-Issn 2622-1616 Jambura: Vol 9. No 1. Mei 2026	Menganalisis peran transformasi sistem <i>reward</i> dalam meningkatkan <i>employee engagement</i> di lingkungan kerja digital	1. Kepemimpinan Transformasional (X ₁) 2. Pengembangan Karier (X ₂) 3. Kepuasan Kerja (Z) 4. Keterlibatan Karyawan (Y)	Kuantitatif deskriptif-verifikatif, path analysis SPSS 27, uji t dan uji Sobel.	Kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i> melalui mediasi kepuasan kerja.
38.	Diena Dwidienawati, Erlina Dwi Ratnasari, Indah Oktavia Nugraha, Alfira Maharani, Muhammad	Menguji pengaruh <i>wellbeing</i> , <i>empowering leadership</i> , dan <i>career development</i>	1. <i>Well-being</i> (X ₁) 2. <i>Empowering Leadership</i> (X ₂) 3. <i>Career Development</i> (X ₃)	Kuantitatif	<i>Well-being</i> , <i>empowering leadership</i> , dan <i>career development</i> berpengaruh positif

	Fhadil Arsan (2025)	terhadap work engagement Gen Z Indonesia	4. <i>Work Engagement</i> (Y)		terhadap work engagement Generasi Z. Peluang karier menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja.
	<i>The Influence of Well-being, Empowering Leadership, and Career Development on Work Engagement in Generation Z in Indonesia</i>				
	WSEAS Transactions on Business and Economics				
39.	Ratna Tri Hari Safariningsih, Supardi, Kamsariaty, Ovi Hamidah Sari, Agus Setiawan (2025)	Menganalisis peran WLB, budaya organisasi, rewards, dan career development dalam meningkatkan employee engagement	1. <i>Work-Life Balance</i> (X ₁) 2. <i>Organizational Culture</i> (X ₂) 3. <i>Rewards</i> (X ₃) 4. <i>Career Development</i> (X ₄) 5. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Literature review, sintesis kualitatif	<i>Work-life balance</i> , budaya organisasi, rewards, dan career development dinilai berperan dalam meningkatkan employee engagement berdasarkan hasil kajian literatur.
	<i>The Implementation of Work-Life Balance, Organizational Culture, Rewards, and Career Development on Employee Engagement</i>				
	<i>Greenation International Journal of Tourism and Management</i> Vol. 3, No. 1, March–May 2025				
40.	Erika Diananda & Anik Herminingsih (2025).	Menguji pengaruh career development, transformasional leadership, dan compensation terhadap turnover	1. <i>Career Development</i> (X ₁) 2. <i>Transformational Leadership</i> (X ₂) 3. <i>Compensation</i> (X ₃) 4. <i>Employee Engagement</i> (Z) 5. <i>Turnover Intention</i> (Y)	Kuantitatif, SmartPLS	<i>Career Development</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . <i>Transformational Leadership</i> dan
	<i>Career Development, Transformational Leadership, and Compensation on Turnover Intention with</i>				

	<i>Employee Engagement as Intervening Variable</i>	<i>intention dengan employee engagement sebagai intervening</i>			<i>Compensation juga berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement. Employee Engagement berpengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention.</i>
	<i>International Journal of Indonesian Business Review</i> Vol.4 No.1, 2025 e-ISSN: 2827-9840 PP.124-135				
41.	Rahma Nadia Febrianti & Ryan Basith Fasih Khan (2024) <i>The Intervening Role of Work Environment Intervention: The Influence of Transformational Leadership and Career Development on Employee Engagement</i> Jurnal Ekonomi Bisnis&Entrepreneurship Vol. 18 No. 2, October 2024, 508-523 ISSN:12443-0633,IE ISSN:12443-2121	Menguji pengaruh <i>transformati onal leadership</i> dan <i>career development</i> terhadap <i>employee engagement</i> melalui <i>work environment</i>	1. <i>Transformation al Leadership (X₁)</i> 2. <i>Career Development (X₂)</i> 3. <i>Work Environment (Z)</i> 4. <i>Employee Engagement (Y)</i>	Kuantitatif, analisis SmartPLS.	<i>Transformati onal leadership</i> dan <i>career development</i> tidak langsung memengaruhi <i>i engagement</i> . Pengaruh keduanya muncul melalui <i>work environment</i> sebagai mediator.
42.	Clirista Grasiatika Trefilona, Rr Dwi Astuti (2024). <i>Employee Engagement Ditinjau dari Pengembangan Karier dan Kesejahteraan pada Karyawan</i> Jurnal Consulenza:Jurnal	Menganalisis hubungan pengembangan karier dan kesejahteraan dengan <i>employee engagement</i>	1. <i>Career Development (X₁)</i> 2. <i>Employee Welfare (X₂)</i> 3. <i>Employee Engagement (Y)</i>	Kuantitatif, korelasi Product Moment	Terdapat hubungan positif signifikan antara pengembangan karier dan kesejahteraan dengan <i>employee engagement</i> ($p = 0,000 < 0,01$). Semakin

	Bimbingan Konseling dan Psikologi http://ejurnal.uj.ac.id/index.php/CONS				tinggi pengembangan karier dan kesejahteraan karyawan, semakin tinggi pula <i>employee engagement</i> .
43.	Dra. Sholikhah, Rizki Firdausi Rachma Dania, Mukmin Suryatni, & Nasya Ashila Tahany (2024). <i>The Effect of Work Life Balance and Career Development on Employee Engagement-Mediated Organizational Commitment at Japanese DKI Restaurant</i> Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, 15 (2) 2024, 91-106	Menguji pengaruh <i>WLB</i> dan <i>career development</i> terhadap <i>employee engagement</i> yang dimediasi <i>organizational commitment</i>	1. <i>Work Life Balance</i> (X_1) 2. <i>Career Development</i> (X_2) 3. <i>Organizational Commitment</i> (Z) 4. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Deskriptif & explanator y, path analysis (LISREL)	<i>Career Development</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> dengan koefisien jalur 0,497. <i>Employee Engagement</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i> dengan koefisien jalur 0,444.
44.	Sefty Eggy Farizqy & Ahmad Badawi Saluy (2024) <i>The Effect of Work Motivation and Career Development on Employee Performance Mediated by Employee Engagement</i> Journal of Accounting and Finance Management Vol. 5, No. 3, July 2024	Menguji pengaruh <i>work motivation</i> dan <i>career development</i> terhadap <i>employee performance</i> yang dimediasi <i>employee engagement</i>	1. <i>Work Motivation</i> (X_1) 2. <i>Career Development</i> (X_2) 3. <i>Employee Engagement</i> (Z) 4. <i>Employee Performance</i> (Y)	Kuantitatif pada 57 karyawan PT Wolter Batik Nusantara. Non-probability sampling, kuesioner terstruktur, analisis PLS-SEM dengan SmartPLS 3.	<i>Work motivation</i> dan <i>career development</i> meningkatkan <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> memediasi pengaruh keduanya terhadap <i>employee performance</i> .

45.	Joko Wiyanto, Dewi Juliah Ratnaningsih, Suratini Suratini (2024). <i>Self-efficacy, Career Development, and Work Engagement on Employee Performance: Evidence from Aviation Sector Organizations</i> Journal of Enterprise and Development (JED) Vol. 6, No. 1, 2024 ISSN (PRINT): 2715-3118, ISSN (ONLINE): 2685-8258	Menguji pengaruh <i>self-efficacy</i> dan <i>career development</i> terhadap <i>work engagement</i> dan <i>employee performance</i>	1. <i>Self-Efficacy</i> (X ₁) 2. <i>Career Development</i> (X ₂) 3. <i>Work Engagement</i> (Z) 4. <i>Employee Performance</i> (Y)	Kuantitatif asosiatif pada 147 karyawan UPBU Kelas I Papua. Probability sampling, kuesioner Likert, analisis SEM-PLS dengan SmartPLS 3.	<i>Self-efficacy</i> dan <i>career development</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>work engagement</i> dan <i>employee performance</i> . <i>Work engagement</i> terbukti memediasi pengaruh <i>self-efficacy</i> dan <i>career development</i> terhadap <i>employee performance</i> .
46.	Frischa Aulia Primadini, Okta Karneli (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i> pada PT PLN UP3 Pekanbaru Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis P-Issn 2620-9551 E-Issn 2622-1616 JAMBURA: Vol 6. No 2. September 2023	Menguji pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan an karir terhadap <i>employee engagement</i> karyawan PT PLN	1. Pelatihan Kerja (X ₁) 2. <i>Career Development</i> (X ₂) 3. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Kuantitatif deskriptif, regresi linier berganda	Pelatihan kerja dan pengembangan an karir masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . Secara simultan keduanya juga berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dengan kontribusi sebesar 82,5%.
47.	Wilbrodah Mutsoli Muchibi, Shedrack Mbithi Mutua, Dennis Juma (2022)	Menguji pengaruh <i>career development</i> terhadap	1. <i>Career Development</i> (X)	Deskriptif mixed method, regresi & tematik	<i>Career development</i> berpengaruh positif dan signifikan

	<i>Influence of Career Development on Employee Engagement in the Public Health Sector in Kenya</i>	employee engagement sektor kesehatan publik Kenya	2. <i>Employee Engagement</i> (Y)		terhadap <i>employee engagement</i> . Variabel ini menjelaskan 44,9% variasi <i>engagement</i> pada sektor kesehatan publik Kenya.
	<i>International Academic Journal of Human Resource and Business Administration</i> Volume 4, Issue 1, pp. 297-327				
48.	Primadi Candra Susanto (2022) <i>Employee Engagement Strategy: Analysis of Organizational Commitment, Compensation, Career Development</i> <i>Bulletin of Counseling and Psychotherapy</i> Vol 7, No 1, 2025	Menganalisis peran <i>organizational commitment, compensation, dan career development</i> terhadap <i>employee engagement</i>	1. <i>Organizational Commitment</i> (X ₁) 2. <i>Compensation</i> (X ₂) 3. <i>Career Development</i> (X ₃) 4. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Literature review, sintesis penelitian terdahulu	<i>Organizational commitment, compensation, dan career development</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Career development</i> menjadi salah satu pendorong keterikatan karyawan.
49.	Faiz Irsyad Prasetyo & Charles Bohlen Purba (2020) <i>The Influence of Leadership Style, Career Development and Work Environment to Employee Engagement at PT Indo Japan Steel Center</i> <i>International Journal of Innovative Science and Research</i>	Menguji pengaruh <i>leadership style, career development, dan work environment</i> terhadap <i>employee engagement</i>	1. <i>Leadership Style</i> (X ₁) 2. <i>Career Development</i> (X ₂) 3. <i>Work Environment</i> (X ₃) 4. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Kuantitatif, regresi linier berganda	<i>Leadership style, career development, dan work environment</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> . Ketiganya menjelaskan 64,8% variasi <i>engagement</i> .

<i>Technology</i> Volume 5, Issue 7, July – 2020					
50.	Amiral Emerald Zahari, Yetti Supriyati, Budi Santoso (2020)	Menguji pengaruh <i>compensation</i> dan <i>career development</i> terhadap <i>turnover intention</i> yang dimediasi <i>employee engagement</i>	1. <i>Compensation</i> (X ₁) 2. <i>Career Development</i> (X ₂) 3. <i>Employee Engagement</i> (Z) 4. <i>Turnover Intention</i> (Y)	Kuantitatif. <i>Purposive</i> sampling, analisis SEM menggunakan LISREL 8.8.	<i>Compensation</i> dan <i>career development</i> meningkatkan <i>employee engagement</i> serta menurunkan <i>turnover intention</i> . <i>Employee engagement</i> berperan sebagai mediator.
<i>The Influence of Compensation and Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover Intention of The Permanent Officers Employees at The Head Office of PT Bank Syariah Mandiri</i> <i>Journal of International Conference Proceedings</i>					
51.	Febriko Robianto, Erni Masdupi, Syahrizal (2019)	Menguji pengaruh <i>career development</i> , <i>compensation</i> , <i>work environment</i> , dan <i>job satisfaction</i> terhadap <i>work engagement</i>	1. <i>Career Development</i> (X ₁) 2. <i>Compensation</i> (X ₂) 3. <i>Work Environment</i> (X ₃) 4. <i>Job Satisfaction</i> (X ₄) 5. <i>Work Engagement</i> (Y)	<i>Explanatory</i> research, SEM-AMOS	<i>Career development</i> , <i>compensation</i> , <i>work environment</i> , dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> .
<i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> , volume 124. Atlantis Press 4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting					

(PICEEBA-2 2019)					
52.	Kustiadi Basuki (2018)	Menguji pengaruh <i>transformati onal leadership</i> , karakteristik pekerjaan, dan <i>career development</i> terhadap <i>employee engagement</i>	1. <i>Transformation al Leadership</i> (X ₁) 2. <i>Job Characteristics</i> (X ₂) 3. <i>Career Development</i> (X ₃) 4. <i>Employee Engagement</i> (Y)	Survei sensus, regresi linier berganda	<i>Transformati onal leadership, job characteristics</i> , dan <i>career development</i> berpengaruh simultan terhadap <i>employee engagement</i> . Secara parsial, <i>career development</i> tidak signifikan.
Jurnal Mozaik Vol. X Edisi 1 Juli 2018					

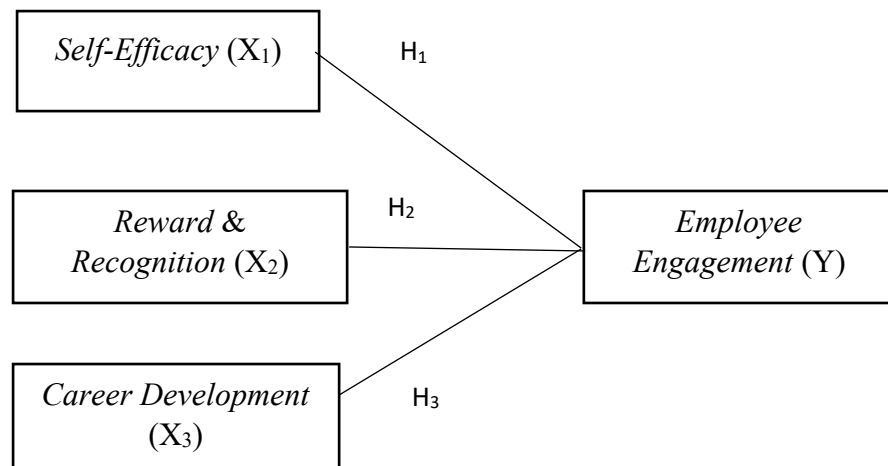
C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan landasan konseptual yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel dalam suatu penelitian. Penyusunannya didasarkan pada teori-teori yang relevan serta diperkuat oleh temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai arah dan keterkaitan antar variabel yang diteliti. Sugiyono (2023) menjelaskan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai permasalahan dalam penelitian. Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun berdasarkan empat penelitian utama yang menjadi rujukan model. Pertama, penelitian Susanto *et al.* (2025) yang menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan argumentasi bahwa keyakinan diri yang kuat mendorong karyawan

untuk lebih aktif terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya. Kedua, penelitian Baqir *et al.* (2020) dan Sadilla & Wahyuningtyas (2023) yang menunjukkan bahwa *reward & recognition* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, di mana karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya terbukti memiliki keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Ketiga, penelitian (Prasetyo & Purba, 2020) yang menemukan bahwa *career development* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, dengan penegasan bahwa kejelasan jalur karier dan dukungan pengembangan diri menjadi faktor penting dalam mempertahankan keterikatan karyawan jangka panjang. Berdasarkan ketiga penelitian tersebut, model penelitian ini disusun dengan menjadikan *self-efficacy* (X_1), *reward & recognition* (X_2), *career development* (X_3) sebagai variabel independen yang diduga berpengaruh terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun. Ketiga variabel independen tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan dengan aspek personal maupun lingkungan kerja yang dapat mendukung terbentuknya keterikatan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. *Self-efficacy* berkaitan dengan keyakinan individu terhadap kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan *reward & recognition* berkaitan dengan penghargaan atas kontribusi yang diberikan dan *career development* berkaitan dengan kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan. Keterkaitan antara ketiga variabel independen tersebut dengan *employee engagement* selanjutnya

menjadi dasar dalam penyusunan kerangka penelitian. Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui kerangka penelitian sebagai berikut.



Sumber: Modifikasi dari (Baqir *et al.*, 2020; Prasetyo & Purba, 2020; Sadilla & Wahyuningtyas, 2023).

Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2023). Berdasarkan kerangka berpikir dan kajian teori serta penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Salah satu konsep sentral dalam teori ini adalah *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menjalankan tugas pada tingkat kerja tertentu (Bandura, 1997). Keyakinan tersebut memengaruhi cara individu memandang tantangan, mempertahankan

motivasi, dan memutuskan seberapa besar usaha yang akan dikerahkan dalam pekerjaan. *Job Demands-Resources Theory* Bakker & Demerouti (2014) juga menempatkan *self-efficacy* sebagai personal *resource* yang berfungsi membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih positif. Karyawan yang memiliki sumber daya personal yang kuat cenderung menunjukkan energi kerja yang lebih tinggi, serta lebih bersedia terlibat secara penuh dalam pekerjaannya. Semakin tinggi *self-efficacy* yang dimiliki karyawan, semakin besar pula kecenderungannya untuk menunjukkan *employee engagement* yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hubungan tersebut juga relevan pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun. *Self-efficacy* memiliki keterkaitan dengan fenomena *conscious unbossing*, yaitu kecenderungan sebagian Generasi Z untuk menolak promosi jabatan. Keengganan tersebut tidak selalu mencerminkan penolakan terhadap kepemimpinan, tetapi dapat dipengaruhi oleh rendahnya keyakinan terhadap kemampuan diri dalam mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Karyawan Generasi Z yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi diduga lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan, lebih percaya diri dalam menjalankan perannya, serta membangun keterikatan kerja yang lebih kuat terhadap organisasi.

Hasil penelitian Ardi *et al.* (2017); Dey (2024); Erfa & Suryani, (2023); Magdalena & Santosa (2025); Gusti & Dewi (2024); Wiyanto *et al.* (2024) menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* atau (*work engagement*). Keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menjalankan tugas mendorong mereka untuk lebih percaya diri dan memiliki komitmen emosional yang lebih kuat terhadap peran mereka di perusahaan. Temuan ini diperkuat oleh Ferawati (2023) yang secara spesifik meneliti Generasi Z di DKI Jakarta dan menemukan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif yang signifikan dan dominan terhadap keterikatan karyawan dengan nilai koefisien jalur mencapai 0,653. Keyakinan diri yang kuat pada karyawan muda memungkinkan mereka untuk tetap dedikatif dan terlibat sepenuhnya meskipun menghadapi tantangan pekerjaan yang sulit. Karyawan dengan efikasi diri tinggi cenderung mendekati tantangan pekerjaan dengan antusiasme yang memperkuat keterikatan mereka secara keseluruhan. Penelitian Tamimi & Pratikto (2026) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement* serta mampu menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh faktor keyakinan diri terhadap keterikatan karyawan. Berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *self-efficacy* dapat mendorong terbentuknya *employee engagement* melalui penguatan motivasi yang positif.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun.

2. Pengaruh *Reward & Recognition* terhadap *Employee Engagement*

Total *Rewards Theory*/Model merupakan teori yang dikembangkan oleh Armstrong (2021) menjelaskan bahwa penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga mencakup berbagai bentuk penghargaan *non-financial* yang mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, dan komitmen karyawan. Armstrong (2021) menjelaskan bahwa total *rewards* terdiri atas beberapa komponen utama, yaitu kompensasi, tunjangan (*benefits*), pengembangan karier dan pembelajaran (*learning and development*), serta penghargaan dan pengakuan (*recognition*). Kombinasi berbagai bentuk penghargaan tersebut dirancang untuk memenuhi kebutuhan karyawan secara menyeluruh sehingga mampu mendorong terciptanya hubungan kerja yang positif antara karyawan dan organisasi.

Dalam kerangka *Job Demands-Resources Theory* (JD-R) Bakker & Demerouti (2014) menempatkan *reward & recognition* sebagai bagian dari *job resources*, yaitu sumber daya pekerjaan yang berfungsi membantu karyawan merasa dihargai, diakui, dan terdorong untuk mencapai tujuan kerja. Ketersediaan *job resources* yang memadai dapat

meningkatkan motivasi kerja sehingga mendorong terbentuknya *employee engagement* yang lebih tinggi. Malach *et al.* (2001) dalam Mesepy (2016) bahkan menegaskan bahwa kurangnya *reward & recognition* dapat menyebabkan *burnout*, sementara pemberiannya yang tepat justru menjadi faktor penting dalam mendorong *engagement* karyawan.

Hubungan tersebut juga relevan pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun. Ketidaksesuaian antara kontribusi yang diberikan dengan penghargaan yang diterima berpotensi mengurangi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan serta menurunkan kesediaan mereka untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Sebaliknya, ketika karyawan memperoleh penghargaan yang adil dan pengakuan atas kontribusinya, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, merasa dihargai oleh organisasi, serta menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, semakin baik sistem *reward & recognition* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula *employee engagement* yang terbentuk.

Hasil penelitian Baqir *et al.* (2020) yang meneliti karyawan perbankan di Pakistan menemukan bahwa *reward & recognition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan ini mengonfirmasi bahwa ketika karyawan menerima penghargaan atas kontribusi mereka, mereka cenderung akan

membalasnya dengan keterikatan emosional dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Hasil serupa dibuktikan oleh Jaya *et al.* (2024) dan Sadilla & Wahyuningtyas (2023) pada PT X, di mana pemberian penghargaan dan pengakuan secara konsisten dan transparan terbukti menjadi pendorong utama dalam meningkatkan level keterikatan karyawan. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan sistem penghargaan, maka semakin kuat pula rasa memiliki dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Selain itu, penelitian Erfa & Suryani (2023); Kimutai & Sakataka (2015); Siswanto *et al.* (2021) menunjukkan bahwa berbagai bentuk penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, memiliki dampak signifikan terhadap keterikatan kerja.

Penghargaan finansial seperti gaji dan insentif, serta penghargaan non-finansial seperti peluang promosi dan pelatihan, menciptakan kepuasan kerja yang memicu karyawan untuk lebih bersemangat dan berdedikasi. Temuan ini diperkuat oleh Fajrin *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa *reward* dan *recognition* dominan dalam membentuk persepsi positif yang memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan dan terlibat sepenuhnya dalam organisasi. Annurusshadiq *et al.* (2022) dan Pinuntun & Wulandari (2025) juga menekankan pentingnya aspek *recognition* (pengakuan) secara spesifik sebagai alat psikologis yang efektif. Pengakuan dalam bentuk pujian, ucapan terima kasih, maupun penghargaan simbolik terbukti

meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan emosional, terutama dalam lingkungan kerja dan tekanan tinggi seperti industri tekstil atau sektor energi.

Penelitian Mesepy (2016) pada PT Bank Sulutgo juga membuktikan bahwa gaji dan penghormatan secara simultan mampu memotivasi pegawai untuk memberikan performa terbaik melalui keterikatan yang lebih dalam. Tinjauan literatur Safariningsih *et al.* (2025) dan hasil penelitian Chand *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa transformasi sistem penghargaan yang adil dan berpusat pada manusia merupakan strategi krusial bagi kesuksesan organisasi. Melalui kombinasi *reward*, *recognition*, dan kesejahteraan yang tepat, perusahaan dapat membangun fondasi psikologis yang kuat bagi terbentuknya *employee engagement* yang berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: *Reward & Recognition* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun.

3. Pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Engagement*

Career Development Theory yang dikemukakan oleh Super (1990) menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan proses yang berlangsung sepanjang kehidupan individu, di mana setiap orang akan melalui tahapan perkembangan karier sesuai dengan perubahan usia, pengalaman, kemampuan, dan peran yang dijalankan. Super (1990) menekankan bahwa individu memiliki kebutuhan untuk

mengembangkan potensi diri serta mencapai kemajuan karier melalui kesempatan belajar, pengalaman kerja, dan dukungan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi dan jalur karier yang jelas agar karyawan dapat mewujudkan tujuan kariernya.

Dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, Bakker dan Demerouti (2014) mengategorikan *career development* sebagai bagian dari *job resources* karena memberikan dukungan yang membantu karyawan mencapai tujuan kerja, berkembang secara profesional, dan menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih optimis. Ketersediaan kesempatan pengembangan karier memungkinkan karyawan merasa bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap masa depan mereka, sehingga mendorong munculnya motivasi, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Dengan demikian, semakin baik kesempatan *career development* yang diberikan organisasi, semakin tinggi pula *employee engagement* yang ditunjukkan oleh karyawan.

Hubungan tersebut juga relevan pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun. Generasi Z dikenal memiliki orientasi yang tinggi terhadap pertumbuhan dan pengembangan diri sehingga kejelasan jalur karier serta kesempatan untuk meningkatkan kompetensi menjadi kebutuhan yang penting. Fenomena *conscious unbossing* menunjukkan bahwa keengganan sebagian Generasi Z terhadap promosi jabatan

bukan semata-mata merupakan penolakan terhadap kepemimpinan, melainkan dapat dipengaruhi oleh ketidakjelasan prospek karier dan minimnya dukungan organisasi terhadap pengembangan karier. Sebaliknya, ketika organisasi menyediakan jalur karier yang jelas, kesempatan belajar yang berkelanjutan, dan peluang promosi yang adil, karyawan Generasi Z cenderung lebih termotivasi untuk terlibat secara penuh, berkontribusi secara optimal, serta bersedia mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi.

Zahari *et al.* (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa *career development* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan terbukti mampu menurunkan *turnover intention* secara tidak langsung. Temuan ini diperkuat oleh Diananda & Herminingsih (2025) dan Trefilona & Astuti (2024) yang menunjukkan bahwa implementasi pengembangan karier yang jelas menciptakan hubungan timbal balik yang positif, karyawan merasa masa depannya dihargai oleh organisasi sehingga keterikatan emosional mereka meningkat, yang pada akhirnya secara signifikan menekan niat untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian Primadini & Karneli (2023) pada PT PLN UP3 Pekanbaru, Wiyanto *et al.* (2024) pada sektor penerbangan di Papua, serta Sholikhah *et al.* (2024) pada industri restoran, secara empiris membuktikan bahwa pengembangan karier memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Peluang untuk maju melalui

pelatihan, perencanaan karier yang terstruktur, dan promosi berbasis kinerja membuat karyawan merasa lebih berdaya (*empowered*) dan terhubung secara mendalam dengan tugas-tugas mereka. Hasil serupa juga ditemukan oleh Muchibi *et al.* (2022) di sektor kesehatan publik, di mana kebijakan pengembangan karier yang progresif menjadi motor penggerak utama keterlibatan intelektual dan afektif staf.

Dwidienawati *et al.* (2025) yang berfokus pada Generasi Z di Indonesia menegaskan bahwa peluang pertumbuhan profesional merupakan faktor krusial dalam menentukan tingkat keterikatan kerja bagi generasi muda ini. Hal ini sejalan dengan penelitian Farizqy & Saluy (2024) dan Robianto *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa ketika perusahaan berinvestasi pada kemajuan profesional karyawan, hal itu menciptakan rasa percaya diri dan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Prasetyo & Purba (2020) juga menambahkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri akan memicu antusiasme karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Tinjauan literatur oleh Safariningsih *et al.* (2025) menyimpulkan bahwa pengembangan karier yang berkelanjutan adalah strategi fundamental untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di tengah dinamika pasar kerja yang kompetitif. Melalui penyediaan jalur karier yang transparan dan dukungan pengembangan kompetensi, organisasi dapat membangun fondasi psikologis yang kuat bagi terbentuknya *employee*

engagement. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: *Career Development* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Madiun.