

PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI Z DI BEKASI

Oleh:

¹Kristina Innes Putri Santosa, ²Safuan

^{1,2}Universitas Esa Unggul

Jl. Harapan Indah Boulevard No. 2, Pusaka Rakyat, Kec. Tarumajaya, Kab. Bekasi, Jawa Barat 17214

e-mail :kristinainnes29@gmail.com¹, safuan@esaunggul.ac.id²

ABSTRACT

Generation Z is known to have different work expectations, demanding meaning, clear feedback, and autonomy. This study aims to analyze the influence of job characteristics on the performance of Generation Z employees in Bekasi through job-based psychological ownership. This study uses a quantitative approach with purposive sampling techniques on 187 respondents working in the manufacturing sector. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that variations in skills, task identity, task significance, and feedback have a positive and significant impact on psychological ownership. However, autonomy does not show a significant influence. Feedback has a negative influence on psychological ownership, indicating that the way feedback is communicated does not support a sense of commitment to work. Furthermore, psychological ownership was found to have a positive influence on employee performance. These findings have important implications for management in designing more varied and meaningful jobs, as well as improving the quality of feedback provided to employees. This study contributes to understanding how job characteristics can shape psychological ownership and enhance the performance of young employees.

Keywords: Job Characteristics, Generation Z, Psychological Ownership, Feedback, Employee Performance.

ABSTRAK

Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi kerja yang berbeda, menuntut makna, umpan balik yang jelas, dan ruang otonomi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Bekasi melalui kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap 187 responden yang bekerja di sektor manufaktur. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemilikan psikologis. Namun, otonomi tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Umpan balik memiliki pengaruh negatif dalam membentuk kepemilikan psikologis yang mengindikasikan bahwa cara penyampaian umpan balik belum mendukung rasa keterikatan terhadap pekerjaan. Selanjutnya, kepemilikan psikologis terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen untuk merancang pekerjaan yang lebih variatif dan bermakna, serta memperbaiki kualitas umpan balik yang diberikan kepada karyawan. Penelitian ini

memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana karakteristik pekerjaan dapat membentuk kepemilikan psikologis dan meningkatkan kinerja karyawan muda.

Kata Kunci: Karakteristik Pekerjaan, Generasi Z, Kepemilikan Psikologis, Umpan Balik, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Menurut laporan keadaan angkatan kerja provinsi jawa barat tahun 2023, kota bekasi memiliki 1,3 juta pekerja. Saat ini, pekerjaan terbesar di masyarakat bekasi adalah pekerja di sektor formal sebagai buruh atau pegawai (arfian, 2024). Bekasi merupakan salah satu kawasan industri terbesar di indonesia dengan dominasi sektor manufaktur. Perusahaan-perusahaan di kawasan ini, seperti di mm2100, jababeka, atau ejip, mayoritas memiliki sistem kerja yang terstruktur, *target-oriented*, dan masih dalam tahap transisi menuju budaya kerja yang lebih fleksibel. Generasi z yang mulai mendominasi dunia kerja dengan nilai dan sifat yang berbeda dari generasi sebelumnya. Perbedaan tersebut dapat memengaruhi kinerja karyawan, sehingga manajemen perusahaan harus tahu bagaimana karakteristik tersebut berpengaruh pada lingkungan kerja dan produktivitas. Menurut mosca & merkle (2024) generasi z memahami teknologi dan dapat mandiri, yang berarti perusahaan harus mengubah pendekatannya agar sesuai dengan generasi ini. Manajemen perusahaan selalu menghadapi masalah kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen harus memahami komponen yang memengaruhi kinerja karyawan (safuan et al. 2018). Menurut pratama & elistia (2020) untuk meningkatkan kinerja, manajemen dapat merencanakan dan merancang sumber daya manusia dengan mengetahui lebih awal tentang apa yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Menurut nurhasanah et al. (2023) setiap organisasi atau perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kurniati & rojuaniah (2023) menunjukkan bahwa kinerja karyawan memengaruhi proses pencapaian tujuan perusahaan secara signifikan. Hackman & oldham (1975) menekankan betapa pentingnya karakteristik pekerjaan yang mendorong orang untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi. Pham et al. (2023) menyatakan dengan perubahan yang cepat terjadi di dunia kerja dan tuntutan yang semakin kompleks, penting bagi pekerja untuk menawarkan variasi keterampilan. Selain itu, karyawan generasi z juga ingin melihat dan merasakan bagaimana pekerjaannya berdampak positif pada orang lain atau perusahaan secara keseluruhan (han et al. 2024). Menurut bhushan (2023) signifikansi tugas menjadi komponen penting yang memengaruhi dorongan dan kinerja karyawan. Generasi z menginginkan pekerjaannya memiliki tujuan dan makna yang jelas, dan ingin merasa bahwa pekerjaannya memiliki arti dan berdampak (aggarwal et al. 2022). Tran et al. (2024) menyatakan bahwa karyawan gen z cenderung lebih puas ketika diberi kebebasan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan kemampuan, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Suhandiah et al. (2023) menyatakan bahwa *feedback* yang baik dapat membantu orang memperbaiki keterampilan dan meningkatkan kepercayaan diri, yang dapat mendorong inovasi. Oleh karena itu, *feedback* yang efektif dan berkelanjutan saat ini sangat penting untuk pengembangan dan peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini mengidentifikasi hubungan antara karakteristik pekerjaan yang terdiri dari variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik berkaitan dengan kinerja karyawan Generasi Z di Bekasi. Serta mengidentifikasi metode manajemen yang berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z dengan mengelola karakteristik pekerjaan, berkomunikasi tentang dampak pekerjaan, mendapatkan

umpan balik konstruktif, dan membuat lingkungan kerja yang menghargai pekerjaan dan memberi rasa memiliki.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja dalam kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan selama menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya (Muniroh *et al.* 2022). Menurut Al-Hazi (2024) kinerja karyawan adalah tingkat komitmen, antusiasme, dan dorongan karyawan, serta bagaimana elemen-elemen ini berinteraksi untuk memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Menurut Lina (2024) ketika para pekerja melakukan yang terbaik dari kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan berkinerja pada tingkat yang dapat diterima.

Kepemilikan Psikologis Berbasis Pekerjaan

Menurut Pierce *et al.* (2001) ketika karyawan merasa berinvestasi secara emosional dalam kesuksesan perusahaan, karyawan cenderung berperilaku dengan cara yang menguntungkan bisnis secara keseluruhan. Menurut Zhao (2022) kepemilikan psikologi dapat menumbuhkan keyakinan bahwa karyawan adalah pemilik organisasi dapat membantu memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan komitmen emosional terhadap tujuan dan prinsip organisasi. Pekerja yang memiliki rasa kepemilikan psikologis yang kuat atas pekerjaan akan lebih berinvestasi pada kesuksesan dan menaruh hati pada pekerjaan (Renz & Posthuma, 2023).

Variasi Keterampilan

Menurut Hackman & Oldham (1975) variasi keterampilan adalah sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan banyak aktivitas yang melibatkan berbagai keterampilan dan bakat yang dimiliki oleh karyawan. Tcharmtchi *et al.* (2023) variasi keterampilan didefinisikan sebagai sejauh mana penggunaan berbagai jenis keterampilan dan bakat yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas. Meng (2023) variasi keterampilan menunjukkan sejauh mana suatu pekerjaan melibatkan banyak aktivitas yang membutuhkan berbagai keterampilan dan bakat dari karyawan. Variasi keterampilan adalah keberagaman kemampuan yang tidak dimiliki sejak lahir, tetapi berkembang seiring waktu (Krieger, 2022).

Identitas Tugas

Menurut Hackman & Oldham (1975) identitas tugas adalah sejauh mana pekerjaan itu dapat diidentifikasi dan diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang keseluruhan, yaitu menyelesaikan tugas dari awal sampai akhir dengan hasil yang jelas. Menurut Sabeng & Mensah (2023) identitas tugas adalah sejauh mana tugas dalam memberikan makna dan kepuasan bagi karyawan untuk melihat hasil kerja secara langsung dan mengetahui seberapa besar kontribusi terhadap tujuan organisasi. Trang (2022) identitas tugas dapat didefinisikan sebagai sejauh mana tugas memerlukan penyelesaian menyeluruh atau sebagian dari tugas yang dapat ditentukan, atau meminta untuk menyelesaikan tugas dari awal hingga akhir dengan hasil yang jelas.

Signifikansi Tugas

Menurut Hackman & Oldham (1975) signifikansi tugas adalah sejauh mana pekerjaan memengaruhi kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik di dalam atau di luar perusahaan.

Menurut Young *et al.* (2023) signifikansi tugas merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan dan komitmen seseorang pada pekerjaannya. Signifikansi tugas adalah sejauh mana pemimpin pemberdayaan dapat memberikan tanggung jawab dan kebebasan untuk membuat karyawan menyadari pentingnya tugas karyawan (Tian & Chae, 2023).

Otonomi

Menurut Hackman & Oldham (1975) otonomi adalah sejauh mana pekerjaan itu memberikan karyawan banyak kebebasan, dan keleluasaan dalam mengatur dan menetapkan cara pekerjaan dilakukan. Menurut Tchamtschi *et al.* (2023) otonomi kerja merupakan seberapa bebas dan mandiri seorang pekerja dalam menjalankan tanggung jawab. Menurut Boog (2022) otonomi kerja didefinisikan pada tingkat kebebasan, dan kemandirian yang diberikan kepada seseorang dalam melakukan apa yang dilakukan di tempat kerja. Otonomi kerja menurut Suhandiah *et al.* (2023) merupakan kebebasan yang dimiliki karyawan untuk mengatur cara bekerja, seperti membuat keputusan tentang tugas, dan mengatur jadwal pekerjaan.

Umpan Balik

Menurut Hackman & Oldham (1975) umpan balik adalah ketika pekerja dapat memperoleh informasi secara langsung dan jelas tentang seberapa efektif karyawan bekerja ketika melakukan aktivitas kerja yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut. Suhandiah *et al.* (2023) umpan balik adalah aspek dapat membuat karyawan lebih termotivasi dan lebih baik dalam pekerjaannya. Menurut Liu *et al.* (2023) umpan balik adalah jenis informasi yang diberikan kepada karyawan tentang kualitas pekerjaan karyawan.

Hubungan Variasi Keterampilan dan Kepemilikan Psikologis Berbasis Pekerjaan

Menurut Hackman and Oldham (1975) rasa keterlibatan dan kepemilikan psikologis karyawan terhadap pekerjaan mereka meningkat seiring dengan variasi keterampilan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan. Menurut Garcia *et al.* (2022) karyawan yang memiliki variasi keterampilan yang lebih besar cenderung merasa lebih terlibat dengan pekerjaannya. Menurut Pierce *et al.* (2020) peningkatan variasi keterampilan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena menumbuhkan rasa kepemilikan psikologis saat bekerja dalam tim. Studi yang dilakukan oleh Garcia *et al.* (2022) menyatakan terdapat hubungan antara kepemilikan psikologis dan variasi keterampilan. Menurut penelitian ini, variasi dalam keterampilan individu dan persepsi kepemilikan psikologis dapat memengaruhi perilaku karyawan, ini dapat membantu perusahaan mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, hipotesis berikut diajukan:

H1: Variasi keterampilan memiliki hubungan positif dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan.

Hubungan Identitas Tugas Dan Kepemilikan Psikologis Berbasis Pekerjaan

Menurut Hackman and Oldham (1975) tingkat di mana seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang konsisten dan dapat diidentifikasi memberikan karyawan tingkat kepuasan yang lebih tinggi karena mereka dapat melihat hasil pekerjaan mereka dari awal hingga akhir. Karyawan yang memiliki identitas tugas yang kuat cenderung merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Menurut Pierce *et al.* (2020) bahwa lebih banyak identitas tugas dapat meningkatkan partisipasi tim dalam pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa kepemilikan kolektif terhadap pekerjaan tersebut. Menurut Azila-Gbettor (2023) Karyawan yang memiliki identitas tugas yang kuat cenderung memiliki tingkat kepemilikan psikologis yang lebih tinggi terhadap pekerjaan

mereka. Pernyataan tersebut didukung oleh adanya penelitian yang dilakukan oleh Trang (2022) menjelaskan bahwa hubungan antara identitas tugas dan kepemilikan psikologis memiliki dampak positif. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, hipotesis berikut diajukan:
H2: Identitas tugas memiliki hubungan positif dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan.

Hubungan Signifikansi Tugas dan Kepemilikan Psikologis Berbasis Pekerjaan

Menurut Hackman and Oldham (1975) pekerjaan yang dianggap signifikan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karena memberi mereka nilai dan kontribusi yang signifikan. Ketika pekerja merasa bahwa pekerjaan mereka penting, mereka cenderung merasa lebih percaya diri, yang menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan kinerja kerja yang lebih baik. Menurut Sabeng and Mensah (2023) ketika karyawan percaya bahwa tugas mereka penting, mereka lebih mungkin mengalami tingkat kepemilikan psikologis yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat menyebabkan mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih baik dalam kinerja mereka. Menurut Garcia *et al.* (2022) orang yang memiliki perasaan kepemilikan yang kuat terhadap tugas atau pekerjaan yang mereka lakukan cenderung menunjukkan peningkatan dalam perilaku eksplorasi. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Celik *et al.* (2023) bahwa signifikansi tugas memiliki dampak positif terhadap kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, hipotesis berikut diajukan:

H3: Signifikansi tugas memiliki hubungan positif dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan.

Hubungan Otonomi Kerja dan Kepemilikan Psikologis Berbasis Pekerjaan

Menurut Hackman and Oldham (1975) otonomi memberikan karyawan kebebasan untuk membuat keputusan tentang bagaimana menjadwalkan dan menyelesaikan tugas mereka. Karena mereka memiliki lebih banyak kebebasan dan kontrol atas pekerjaan mereka, karyawan merasa lebih puas dan berkinerja lebih baik. Menurut Shouk *et al.* (2023) otonomi kerja dapat meningkatkan perasaan kepemilikan psikologis karyawan terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja karena memberikan karyawan rasa kontrol, keterlibatan, dan tanggung jawab atas pekerjaannya. Karyawan akan lebih puas dengan pekerjaannya dan merasa lebih bertanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka jika mereka diberi kebebasan dan kontrol (Sabeng & Mensah, 2023). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jing & Yan (2022) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara otonomi dan kepemilikan psikologis. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, hipotesis berikut diajukan:

H4: Otonomi memiliki hubungan positif dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan.

Hubungan Umpan Balik dan Kepemilikan Psikologis Berbasis Pekerjaan

Menurut Hackman & Oldham (1975) umpan balik yang baik membantu pekerja memahami bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka dan bagian mana yang perlu diperbaiki. Karyawan yang menerima umpan balik yang baik cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, yang menghasilkan lebih banyak keterlibatan dan kinerja yang baik. Baker *et al.* (2021) menemukan bahwa mengakui dan menghargai pekerjaan seseorang dapat meningkatkan rasa memiliki mereka terhadap pekerjaan, yang berdampak positif pada keterlibatan dan kinerja karyawan. Umpan balik yang positif, pengakuan, dan dukungan dapat mendorong kinerja yang lebih baik dan membangun kompetensi dan hubungan yang positif di tempat kerja (Aggarwal *et al.* 2022). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zhao *et al.* (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara umpan balik dan kepemilikan psikologis, umpan balik

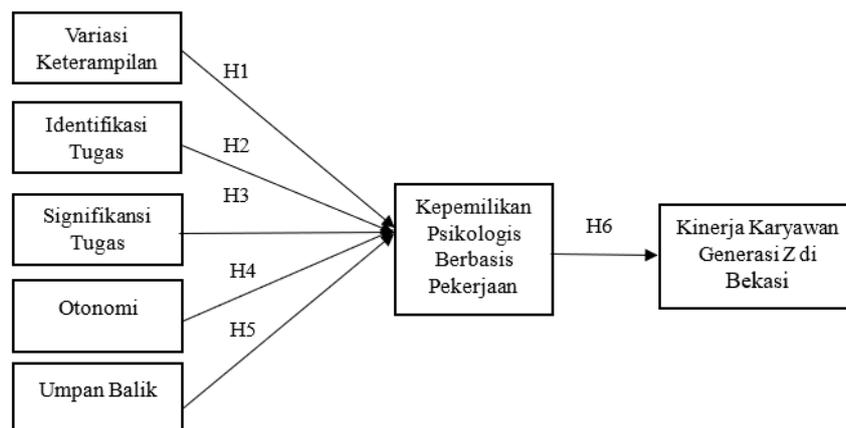
meningkatkan rasa kepemilikan karyawan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, hipotesis berikut diajukan:

H5: Umpan balik memiliki hubungan positif dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan.

Hubungan Kepemilikan Psikologis Berbasis Pekerjaan dan Kinerja karyawan

Menurut Pierce *et al.* (2001) rasa kepemilikan meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan perilaku proaktif, yang semuanya menyebabkan kinerja yang lebih baik. Karyawan dengan kepemilikan psikologis yang tinggi cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih baik, Karena mereka lebih termotivasi, terlibat, dan memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan di tempat kerja. Perasaan kepemilikan mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal yang lebih baik di tempat kerja (Twaissi *et al.* 2022). Menurut Tanyıldızı & Doğan (2023) karyawan dapat meningkatkan kinerjanya ketika karyawan merasa terikat secara psikologis dan emosional dengan organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ravesangar & Fauzi (2022) terdapat hubungan positif antara kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, hipotesis berikut diajukan:

H6: Kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner standar, yang terdiri dari 31 item indikator. Untuk mengukur kinerja karyawan diukur dengan 5 item diusulkan oleh Latifah *et al.* (2024). Untuk mengukur kepemilikan psikologis dengan 5 item diusulkan oleh Mayhew *et al.* (2007). Item yang diadaptasi dari Sims *et al.* (1976) untuk mengukur variasi keterampilan dengan ukuran 5 item, 3 item digunakan untuk mengukur signifikansi tugas, 5 item untuk mengukur otonomi kerja, serta 3 item untuk mengukur umpan balik. 5 item yang diusulkan oleh Nurfitriansyah *et al.* 2023 untuk mengukur identitas tugas. Setiap peserta diminta untuk menilai tingkat persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan pada skala Likert 1 - 5 poin, di mana poin satu menunjukkan sangat tidak setuju dan poin lima menunjukkan sangat setuju.

Sampel penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan populasi dan sampel penelitian adalah anggota Generasi Z yang bekerja di perusahaan manufaktur di Bekasi. Seperti yang dijelaskan oleh Taibah & Ho (2023) bahwa

Generasi Z ialah individu yang lahir antara tahun 1997 sampai dengan 2012, maka dari itu penulis menduga bahwa individu yang berusia antara 19 sampai 28 tahun dan bekerja di perusahaan manufaktur di Bekasi telah memiliki pengalaman minimal 1 tahun bekerja. Penulis menggunakan sarana *google form* untuk menyebarkan kuesioner yang telah disusun. Sebagaimana dinyatakan oleh Hair *et al.* (2017), minimal jumlah sampel yang diperlukan adalah 5–10 kali jumlah pernyataan. Oleh karena itu, penelitian ini membutuhkan minimum 155 responden, yang terdiri dari 31 pernyataan x 5. Penelitian ini berhasil melampaui jumlah tersebut dengan memperoleh 187 responden.

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menganalisis data. Dalam penelitian ini, PLS-SEM adalah teknik yang sangat tepat karena memungkinkan peneliti untuk memperkirakan model kompleks dengan banyak konstruk, variabel indikator, dan jalur struktural tanpa memaksakan asumsi distribusi pada data (Hair *et al.* 2019). Metode ini dibantu oleh software SmartPLS 4 yang terdiri dari dua fokus, yaitu model luar (*outer model*) dan model dalam (*inner model*). Proses ini memastikan bahwa model yang dibuat valid dan dapat diinterpretasikan dengan baik, dan memberikan gambaran mendalam tentang bagaimana variabel berhubungan satu sama lain dalam penelitian (Hair *et al.* 2019).

Hasil Penelitian

Hasil analisis menunjukkan bahwa 187 orang yang mengisi kuesioner yang dibagikan secara *online* melalui *google form* telah terkumpul dan memenuhi syarat. Sebagai hasil dari informasi yang dikumpulkan, karakteristik responden dapat dijelaskan sebagai berikut. 60.4% (113) dari responden laki-laki, dan 39.5% (74) perempuan. Sebagian besar responden 52,4% (98) berusia 22-24 tahun, 30,4% (57) berusia 25-28 tahun dan 17,1% (32) berusia 19-21 tahun dan bekerja di perusahaan manufaktur di Bekasi dengan pengalaman kerja lebih dari 1 tahun.

Berdasarkan hasil olah data *outer model*, uji validitas konvergen dengan kriteria *loading factor* dari dimensi karakteristik pekerjaan (variasi kerja, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik), kepemilikan psikologi berbasis pekerjaan, dan kinerja karyawan, dengan nilai tertinggi pada indikator umpan balik/UB (0,959) dan nilai terendah pada indikator variasi keterampilan/VK (0,721) yang berarti keseluruhan variabel telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai *outer loading* >0,7. Pengujian validitas konvergen selanjutnya AVE >0,5 dari dimensi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik, kepemilikan psikologis, dan kinerja karyawan. Dengan demikian, temuan tersebut menunjukkan bahwa konstruk penelitian ini telah memenuhi kriteria uji validitas konvergen.

Tabel 1. Hasil Uji Konstruksi Reliabilitas dan Validitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)
IT	0.829	0.868	0.885	0.659
KP	0.879	0.882	0.912	0.674
KK	0.893	0.894	0.922	0.702
O	0.924	0.934	0.943	0.767
ST	0.824	0.875	0.891	0.731
UB	0.875	1.179	0.910	0.773
VK	0.867	1.107	0.883	0.601

Sumber: Hasil Olah Data Penulis, 2025

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas berdasarkan nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA) >0,7 diketahui dari dimensi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik, kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan, serta kinerja karyawan. Dengan demikian, temuan pada uji reliabilitas berdasarkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* >0,7 telah memenuhi syarat kriteria uji reliabilitas.

Tabel 2. Hasil Uji HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*)

	IT	KP	KK	O	ST	UB	VK
IT							
KP	0.286						
KK	0.081	0.617					
O	0.084	0.302	0.251				
ST	0.137	0.498	0.520	0.786			
UB	0.109	0.118	0.144	0.272	0.227		
VK	0.146	0.449	0.347	0.368	0.420	0.642	

Sumber: Hasil Olah Data Penulis, 2025

Selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan berdasarkan nilai HTMT <0,9, uji *fornell-larcker criterion*, dan uji *cross loading* berada pada kisaran yang wajar. Secara khusus, variabel ST memiliki nilai HTMT tertinggi terhadap O sebesar 0.786. Sementara itu, VK memiliki nilai HTMT cukup tinggi terhadap UB sebesar 0.642. Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan dengan nilai HTMT yang umumnya berada di <0.9 telah memenuhi syarat.

Tabel 3. Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*

	IT	KP	KK	O	ST	UB	VK
Identitas_Tugas	0.812						
Kepemilikan Psikologis	0.250	0.821					
Kinerja Karyawan	0.058	0.551	0.838				
Otonomi	0.046	0.279	0.230	0.876			
Signifikansi Tugas	0.119	0.449	0.474	0.653	0.855		
Umpan Balik	0.035	0.127	0.126	0.270	0.200	0.879	
Variasi Keterampilan	0.121	0.532	0.366	0.332	0.386	0.506	0.775

Sumber: Hasil Olah Data Penulis, 2025

Pada uji *fornell-larcker criterion* dimana merupakan akar AVE setiap konstruk memiliki nilai yang lebih tinggi dari korelasinya. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua konstruk penelitian memenuhi uji *fornell-larcker criterion*.

Tabel 4. Hasil Uji Cross Loading

	IT	KP	KK	O	ST	UB	VK
IT1	0.889	0.239	0.066	0.035	0.122	-0.065	0.102
IT2	0.769	0.154	0.059	0.001	0.053	-0.030	0.066
IT4	0.836	0.239	0.063	0.083	0.125	0.142	0.110
IT5	0.747	0.149	-0.017	0.010	0.059	0.059	0.114
KK1	0.038	0.420	0.855	0.209	0.366	0.085	0.257
KK2	0.076	0.491	0.845	0.079	0.315	0.048	0.328
KK3	0.036	0.473	0.835	0.293	0.461	0.248	0.351

KK4	0.070	0.457	0.868	0.181	0.355	0.102	0.293
KK5	0.021	0.459	0.782	0.207	0.488	0.042	0.295
KP1	0.172	0.855	0.436	0.204	0.322	0.069	0.523
KP2	0.270	0.819	0.504	0.165	0.281	0.071	0.329
KP3	0.133	0.826	0.534	0.323	0.466	0.209	0.476
KP4	0.345	0.813	0.456	0.201	0.376	0.090	0.336
KP5	0.116	0.790	0.320	0.240	0.390	0.069	0.506
O1	0.029	0.282	0.211	0.886	0.555	0.253	0.316
O2	-0.068	0.196	0.154	0.844	0.575	0.183	0.235
O3	0.073	0.225	0.205	0.864	0.520	0.191	0.249
O4	0.124	0.263	0.239	0.871	0.597	0.289	0.343
O5	0.021	0.238	0.185	0.912	0.615	0.246	0.289
ST1	0.091	0.283	0.287	0.695	0.829	0.141	0.259
ST2	0.084	0.480	0.522	0.402	0.862	0.166	0.382
ST3	0.136	0.336	0.341	0.672	0.873	0.206	0.317
UB1	-0.029	0.033	0.106	0.190	0.154	0.740	0.330
UB2	0.054	0.152	0.118	0.307	0.201	0.959	0.514
UB3	0.018	0.089	0.118	0.169	0.167	0.923	0.434
VK1	0.135	0.232	0.170	0.324	0.298	0.604	0.751
VK2	0.049	0.253	0.226	0.308	0.289	0.596	0.781
VK3	0.088	0.669	0.389	0.224	0.320	0.168	0.797
VK4	0.126	0.199	0.244	0.221	0.290	0.560	0.721
VK5	0.097	0.242	0.210	0.274	0.277	0.480	0.821

Sumber: Hasil Olah Data Penulis, 2025

Selanjutnya berdasarkan uji *cross loading* dimana nilai loading indikator terhadap konstraknya sendiri harus lebih tinggi dibandingkan dengan loading terhadap konstruk lain. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, temuan tersebut menunjukkan bahwa semua konstruk penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan baik.

Hasil uji nilai *path coefficient* berdasarkan nilai *T-statistic* dan *p-value* dengan menggunakan metode *bootstrapping* kriteria signifikansi *one-tailed*. Dengan syarat hipotesis diterima yaitu nilai *T-statistic* harus berada $>1,65$ dan nilai *p-value* <0.05 (Hair et al. 2021). Adapun mengenai arah hubungan dapat dipastikan dengan menggunakan *original sample*.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P values	Ket
H1 Variasi keterampilan memiliki hubungan positif dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan	0.502	0.067	7.485	0.000	Diterima
H2 Identitas tugas memiliki hubungan positif dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan	0.162	0.060	2.715	0.003	Diterima
H3 Signifikansi tugas memiliki hubungan	0.301	0.079	3.819	0.000	Diterima

	positif dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan						
H4	Otonomi memiliki hubungan dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan	-0.043	0.062	0.691	0.245	Ditolak	
H5	Umpan balik memiliki hubungan dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan	-0.181	-0.157	0.068	0.004	Ditolak	
H6	Kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan	0.554	0.086	6.410	0.000	Diterima	

Sumber: Hasil Olah Data Penulis, 2025

Hasil uji hipotesis pada tabel diatas, menunjukkan bahwa H4 memiliki nilai *T-Statistic* dibawah 1,65 dan nilai *P value* >0.05 yang berarti bahwa hipotesis yang diajukan ditolak, serta H5 karena arah yang tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, maka hipotesis ditolak. Secara keseluruhan, dari enam hipotesis yang diuji, empat di antaranya diterima (H1, H2, H3, dan H6), sedangkan H4 dan H5 ditolak.

PEMBAHASAN

Pada hipotesis pertama (H1), ditemukan bahwa variasi keterampilan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan. Penerimaan H1 menunjukkan bahwa variasi keterampilan yang ditawarkan dalam pekerjaan secara signifikan membentuk rasa kepemilikan psikologis pada Gen Z di perusahaan manufaktur di Bekasi. Variasi keterampilan memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepemilikan psikologis, yang berarti bahwa memberi karyawan Gen Z kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan dalam menyelesaikan tugas akan membuat mereka merasa lebih memiliki terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilihat melalui item tertinggi pada indikator variasi keterampilan (VK5) "Pekerjaan saya memiliki banyak variasi". Ini terjadi meskipun pekerjaan di industri manufaktur biasanya berulang. Artinya semakin beragam keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan, semakin besar rasa memiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Efek positif dan signifikan, mendukung teori karakteristik pekerjaan oleh (Hackman & Oldham, 1975). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Pierce *et al.* (2020) dan Leontes & Hoole (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa variasi keterampilan yang baik dapat meningkatkan kepemilikan psikologis secara signifikan.

Selanjutnya, hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa identitas tugas memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepemilikan psikologis. Artinya, semakin jelas dan bermakna identitas tugas yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin besar pula rasa memiliki yang mereka rasakan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilihat melalui item tertinggi pada indikator identitas tugas (IT1) "Berdasarkan hasil tugas, saya dapat mengenali upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas saya". Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan Gen Z merasa lebih terikat secara psikologis jika mereka dapat melihat hasil nyata dari tugas mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya

yang menunjukkan bahwa identitas tugas berpengaruh positif terhadap kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan (Trang 2022; Pierce *et al.* 2020 dan Garcia *et al.* 2022). Dengan demikian, hipotesis kedua dapat diterima.

Hal serupa juga terlihat pada hipotesis ketiga (H3), yaitu signifikansi tugas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan. Melalui item tertinggi pada indikator signifikansi tugas (ST3) “Pekerjaan saya tidak penting dalam skala yang lebih luas”, digunakan metode *reverse scoring*, sehingga pernyataan indikator dalam kalimat negatif, skala penilaian dibalik agar arah interpretasinya konsisten dengan pertanyaan positif. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin penting dan bermakna suatu tugas bagi karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan tersebut. Artinya, jika pekerjaan dianggap berdampak penting bagi orang lain atau organisasi, karyawan merasa lebih memiliki pekerjaannya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa signifikansi tugas berpengaruh positif terhadap kepemilikan psikologis (Celik *et al.* 2023; Garcia *et al.* 2022 dan Trang 2022). Oleh karena itu, hipotesis ketiga diterima.

Berbeda halnya dengan hipotesis keempat (H4), yaitu otonomi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan. Tidak signifikan artinya kebebasan dalam pekerjaan (seperti menentukan cara kerja sendiri) belum tentu meningkatkan rasa kepemilikan psikologis terhadap karyawan Generasi Z. Hal ini dapat dilihat melalui item indikator otonomi (O1) “Saya diizinkan untuk mengerjakan pekerjaan saya sendiri”. Otonomi kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, kemungkinan disebabkan oleh sifat pekerjaan manufaktur yang cenderung terstruktur dan minim fleksibilitas. Studi oleh Abou-Shouk *et al.* (2023) memperkuat temuan dari hipotesis yang ditolak ini dengan menyatakan bahwa meskipun secara umum otonomi berkontribusi terhadap kepemilikan psikologis dan retensi karyawan, efektivitasnya sangat tergantung pada tingkat kebebasan nyata yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, hipotesis ini ditolak.

Hasil pada hipotesis kelima (H5), dimana umpan balik memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap kepemilikan psikologis. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis diterima, namun arah pengaruhnya tidak sesuai harapan hipotesis. Negatif signifikan ini hasil yang cukup unik. Menunjukkan bahwa semakin sering atau intens umpan balik yang diberikan, justru rasa memiliki menurun. Melalui item indikator variabel umpan balik (UB2) “Saya memiliki kesempatan untuk mengevaluasi kinerja saya di tempat kerja” dan item umpan balik lainnya (UB3) “Saya merasa tahu apakah saya melakukan pekerjaan saya dengan baik atau buruk”. Kondisi ini dapat dijelaskan oleh pekerjaan Generasi Z di industri manufaktur, di mana umpan balik mungkin bersifat normatif, korektif, atau bahkan berkonotasi negatif, seperti teguran atas kesalahan, tekanan terhadap target, atau evaluasi kinerja yang tidak dibarengi apresiasi. Dengan kata lain, meskipun karyawan tahu bahwa mereka bekerja dengan baik, cara umpan balik diberikan tidak meningkatkan rasa memiliki mereka terhadap suatu pekerjaan. Sebaliknya, itu menciptakan jarak mental antara mereka dan pekerjaan mereka. Hasil penelitian tersebut didukung dengan penelitian terdahulu oleh Liu *et al.* 2025 yang menunjukkan bahwa *Electronic Performance Monitoring (EPM)* yaitu suatu bentuk sistem pengawasan dan umpan balik otomatis memiliki pengaruh negatif terhadap kepemilikan psikologis. Oleh karena itu, hipotesis kelima ditolak dengan sangat kuat.

Selanjutnya terdapat hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa kepemilikan psikologis berbasis pekerjaan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat melalui item kepemilikan psikologis (KP1) “Saya bangga dengan pekerjaan ini”. Artinya, bahwa rasa memiliki terhadap pekerjaan secara signifikan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh fakta bahwa responden

Generasi Z, yang bekerja di perusahaan manufaktur, memiliki kemampuan untuk membuat rencana kerja, mempertahankan citra profesional, dan bekerja sama dengan baik. Artinya, ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki pekerjaan mereka secara mental, mereka cenderung lebih bertanggung jawab, lebih terlibat, dan lebih fokus pada mencapai hasil terbaik. Semakin tinggi rasa memiliki terhadap pekerjaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa memiliki pekerjaannya, mereka lebih bertanggung jawab, produktif, dan proaktif. Hasil penelitian didukung oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemilikan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Tanyıldızı & Doğan 2023; Ravesangar & Fauzi 2022; Garcia *et al.* 2022 dan Trang 2022).

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas sangat memengaruhi kepemilikan psikologis. Variasi keterampilan adalah faktor yang paling penting dari keempatnya. Sebaliknya, otonomi kerja tidak memengaruhi kepemilikan psikologis, yang menunjukkan bahwa dalam industri yang sangat terorganisir seperti manufaktur, tingkat kebebasan tidak selalu menentukan keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Sangat menarik bahwa umpan balik menunjukkan efek negatif, yang menunjukkan bahwa cara umpan balik saat ini disampaikan belum mampu menciptakan rasa memiliki. Sebagian besar responden merasa bangga dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Faktor-faktor pekerjaan menentukan kepemilikan psikologis melalui rasa tanggung jawab, kebanggaan, dan keterikatan terhadap tugas. Namun, hal-hal seperti komentar buruk atau tidak konstruktif dapat menghentikan rasa keterikatan ini. Namun, pengaruh kuat dari variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas meningkatkan perasaan memiliki. Sehingga HRD/manajemen perusahaan perlu fokus pada variasi kerja dan identitas tugas saat merancang pekerjaan untuk Generasi Z.

Saran

Penelitian ini menunjukkan hal-hal penting tentang manajemen sumber daya manusia, terutama bagaimana mengelola karyawan Generasi Z di industri manufaktur. Karena variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas adalah komponen penting dalam menciptakan kepemilikan psikologis yang meningkatkan kinerja karyawan, manajemen harus memberikan perhatian lebih besar pada elemen-elemen ini. Manajemen dapat melakukan rotasi pekerjaan (*job rotation*), atau merancang variasi tugas yang lebih beragam, sehingga karyawan tetap termotivasi dan kinerja karyawan terjaga. Untuk membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan memberikan kontribusi nyata terhadap hasil akhir, manajer harus memperkuat sistem umpan balik melalui komunikasi terbuka, evaluasi berkala, dan penghargaan yang tepat waktu. Generasi Z sangat menghargai kejelasan dan pengakuan atas apa yang mereka lakukan. Meskipun otonomi tidak terbukti signifikan dalam penelitian ini, organisasi harus mengevaluasi pelaksanaan elemen tersebut secara lebih realistis, bukan hanya secara formal, tetapi benar-benar memberikan ruang bagi karyawan untuk berbicara dan berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

Abou-Shouk, M., Hamad, H., & Muhammad, S. (2023). The Impact of Organisational Justice and Job Autonomy on Employee Retention: The Mediation of Psychological

Ownership. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(2), 447–460. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.378>

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1–18. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Al-Haziazi, M. (2024). Critical analysis of drivers of employee engagement and their impact on job performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2633>
- Azila-Gbettor, E. M. (2023). Citizenship fatigue and psychological ownership among employees in family hotels: moderating effect of family management. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 674–696. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0258>
- Baker, J. J., Kearney, T., Laud, G., & Holmlund, M. (2021). Engaging users in the sharing economy: individual and collective psychological ownership as antecedents to actor engagement. *Journal of Service Management*, 32(4), 483–506. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2020-0300>
- Bhushan, B. (2023). Developing generation Z employees: a two-stage mediation model. *Development and Learning in Organizations*, 37(1), 5–7. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2022-0051>
- Celik, H., Nowicki, D. R., Uvet, H., Adana, S., & Cevikparmak, S. (2023). Supplier goal commitment in performance-based contracts: the lens of goal-setting theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 53(10), 1158–1186. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2022-0215>
- de Vargas Pinto, A., Beerepoot, I., & Maçada, A. C. G. (2023). Encourage autonomy to increase individual work performance: the impact of job characteristics on workaround behavior and shadow IT usage. *Information Technology and Management*, 24(3), 233–246. <https://doi.org/10.1007/s10799-022-00368-6>
- Garcia, F., Guidice, R. M., & Mero, N. P. (2022). The interactive effect of person and situation on explorative and exploitative behavior. *Journal of Management and Organization*, 28(6), 1235–1255. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.50>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Mediation Analysis*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_7
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Isah Leontes, N., & Hoole, C. (2024). Bridging the Gap: Exploring the Impact of Human Capital Management on Employee Performance through Work Engagement. *Administrative Sciences*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/admsci14060129>
- Jing, J., & Yan, J. (2022). Study on the Effect of Employees' Perceived Organizational Support, Psychological Ownership, and Turnover Intention: A Case of China's Employee. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph19106016>
- Krieger, A., Stuetzer, M., Obschonka, M., & Salmela-Aro, K. (2022). The growth of entrepreneurial human capital: origins and development of skill variety. *Small Business Economics*, 59(2), 645–664. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00555-9>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2024). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719–748. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Lina, L. (2024). The moderating role of intrinsic religiosity in the relationship of stressors and job performance: Evidence from Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 255–267. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.22](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.22)
- Liu, W., Chang, W., Guo, J., Chen, S., & Wang, H.-J. (2025). Electronic performance monitoring and job crafting: a psychological ownership perspective. *Journal of Digital Management*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.1007/s44362-025-00010-9>
- Liu, Y., Liu, Y., & Xiao, B. S. (2023). Effect of crowdsourcing work characteristics on perceived work effort in competitive crowdsourcing markets. *Internet Research*, 33(2), 696–719. <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2020-0671>
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *Journal of Social Psychology*, 147(5), 477–500. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.5.477-500>
- Meng, Z., Tang, P., & Wang, H. (2023). Influence of Individual Skill Variety on Side-Hustle Intention: The Mediating Effect of Role Breadth Self-Efficacy and the Moderating Role of Side-Hustle Meaningfulness. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032574>
- Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of pt. telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58–75. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-05>

- Nurfitriansyah, Munir, Disman, & Dirgantari, P. (2023). Does Individual IT Experience Affect Shadow IT Usage? Empirical Evidence from Universities with Legal Entities in Indonesia. *Organizacija*, 56(3), 265–277. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0018>
- Nurhasanah, N., Pratama, Y. A. S., & Nurmaisayah, I. (2023). The Effect of Job Satisfaction, Work-Life Balance and Psychological Well-Being on Employee Performance at PT. JAS. *Applied Quantitative Analysis*, 2(2), 1–13. <https://doi.org/10.31098/quant.944>
- Pham, T. T. P., Truong, G. Q., Van Nguyen, T., & Nguyen, P. V. (2023). The Meaning of Public Service Motivation: Human Resource Management Practices in the Public Sector. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 12(2), 1–27.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378028>
- Pierce, J. L., Li, D., Jussila, I., & Wang, J. (2020). An empirical examination of the emergence of collective psychological ownership in work team contexts. *Journal of Management and Organization*, 26(5), 657–676. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.68>
- Ravesangar, K., & Fauzi, M. A. (2022). the Influence of Extrinsic Motivating Factors on Employees' Work Performance At Banking Sectors in Malaysia: the Mediating Effect of Psychological Ownership. *International Journal of Business and Society*, 23(2), 1147–1168. <https://doi.org/10.33736/IJBS.4862.2022>
- Renz, F. M., & Posthuma, R. (2023). 30 Years of Psychological Ownership Theory: a Bibliometric Review and Guide for Management Scholars. *Journal of Management History*, 29(2), 179–204. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2022-0001>
- Sabeng, D. A., & Mensah, J. V. (2023). Job satisfaction and characteristics among staff of public higher educational institutions in Ghana. *Cogent Education*, 10(2), 1–26. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2226457>
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurements of job characteristics. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 19(2), 195–212. <https://doi.org/10.2307/255772>
- Suhandiah, S., Suhariadi, F., Yulianti, P., & Abbas, A. (2023). Autonomy and feedback on innovative work behavior: The role of resilience as a mediating factor in Indonesian Islamic banks. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2178364>
- Taibah, D., & Ho, T. C. F. (2023). The Moderating Effect of Flexible Work Option on Structural Empowerment and Generation Z Contextual Performance. *Behavioral Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/bs13030266>
- Tanyıldızı, H., & Doğan, E. (2023). The Effect of Psychological Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics*, 0(0), 0–0. <https://doi.org/10.26650/ekoist.2023.38.1258687>

- Tcharmitchi, M. H., Kumar, S., Rama, J., Rissmiller, B., Castro, D., & Thammasitboon, S. (2023). Job characteristics that enrich clinician-educators' career: a theory-informed exploratory survey. *Medical Education Online*, 28(1). <https://doi.org/10.1080/10872981.2022.2158528>
- Thu Trang, P. (2022). How do work characteristics affect job performance? An investigation in Vietnam. *Cogent Business and Management*, 9(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2116801>
- Tian, X., & Chae, H. (2023). The Double-Sided Effect of Empowering Leadership on Constructive Voice Behavior: Focusing on the Mediating Effects of Task Significance and Task Overload. *Behavioral Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/bs13020180>
- Twaissi, N. M., Alhawtmeh, O. M., & O'la Hmoud Al-Laymoun. (2022). Polychronicity, job performance, and work engagement: The mediating role of supervisor's organizational embodiment and moderation of psychological ownership. *Cogent Business and Management*, 9(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143012>
- van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J., & Veld, M. (2022). Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 212–231. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2022-0106>
- Young, D. K., McLeod, A. J., & Carpenter, D. (2023). Examining the influence of occupational characteristics, gender and work-life balance on IT professionals' occupational satisfaction and occupational commitment. *Information Technology and People*, 36(3), 1270–1297. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2020-0572>
- Zhao, X., Yang, Y. C., Han, G., & Zhang, Q. (2022). The Impact of Positive Verbal Rewards on Organizational Citizenship Behavior—The Mediating Role of Psychological Ownership and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864078>