

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *Meaningful of Work* terhadap *Task Performance* dengan peran *Affective Commitment*, *Employee Engagement*, dan *Quiet Quitting* pada karyawan Generasi Z di Surabaya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Meaningful of Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Task Performance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kebermaknaan kerja yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja tugas yang dihasilkan. Karyawan yang memandang pekerjaannya memiliki nilai, tujuan, dan kontribusi yang jelas cenderung menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa *meaningful of work* menjadi faktor motivasional intrinsik yang mendorong peningkatan performa kerja.

2. *Meaningful of Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan pekerjaannya bermakna, mereka cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. *Meaningful work* mampu membangun rasa memiliki, loyalitas, serta kebanggaan terhadap tempat kerja. Dengan demikian,

kebermaknaan kerja menjadi fondasi penting dalam membentuk komitmen afektif karyawan Generasi Z.

3. *Meaningful of Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebermaknaan kerja memiliki peran yang sangat kuat dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang merasakan makna dalam pekerjaannya menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan konsentrasi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas. Hal ini menegaskan bahwa *meaningful of work* menjadi determinan utama dalam membangun *employee engagement* pada Generasi Z.

4. *Meaningful of Work* berpengaruh signifikan terhadap *Quiet Quitting*, namun arah hubungan tidak sesuai dengan hipotesis awal.

Secara empiris ditemukan bahwa *Meaningful of Work* berpengaruh signifikan terhadap *Quiet Quitting*, namun arah hubungan yang diperoleh bersifat positif. Artinya, peningkatan kebermaknaan kerja justru diikuti dengan peningkatan kecenderungan *quiet quitting*. Temuan ini menunjukkan bahwa pada Generasi Z, pemaknaan kerja tidak selalu menurunkan perilaku pembatasan kontribusi kerja, melainkan dapat berjalan bersamaan sebagai bentuk regulasi diri dalam menjaga keseimbangan kerja.

5. *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Task Performance*.

Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik. Komitmen afektif

mendorong individu untuk bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek emosional dalam hubungan kerja memiliki dampak langsung terhadap kualitas kinerja tugas.

6. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Task Performance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja tugas yang dihasilkan. Karyawan yang *engaged* cenderung bekerja dengan penuh semangat, fokus, dan dedikasi, sehingga mampu mencapai target dan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

7. *Quiet Quitting* berpengaruh signifikan terhadap *Task Performance*,

Secara empiris ditemukan bahwa *Quiet Quitting* berpengaruh signifikan terhadap *Task Performance* dengan arah positif. Hal ini menunjukkan bahwa pada konteks Generasi Z, perilaku *quiet quitting* tidak selalu diikuti oleh penurunan kinerja tugas. Karyawan tetap mampu memenuhi tanggung jawab inti pekerjaannya meskipun membatasi kontribusi tambahan di luar deskripsi kerja formal.

8. *Affective Commitment* terbukti memediasi hubungan antara *Meaningful of Work* dan *Task Performance*.

Meaningful of Work tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *Task Performance*, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *Affective Commitment*. Artinya, kebermanaan kerja mampu meningkatkan keterikatan emosional karyawan yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja tugas.

9. *Employee Engagement* terbukti memediasi hubungan antara *Meaningful of Work* dan *Task Performance*.

Kebermaknaan kerja mendorong meningkatnya keterlibatan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan *Task Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi mekanisme psikologis penting dalam menjelaskan bagaimana *meaningful work* memengaruhi kinerja.

10. *Quiet Quitting* terbukti memediasi hubungan antara *Meaningful of Work* dan *Task Performance*.

Meskipun hubungan yang ditemukan bersifat kontekstual, *Quiet Quitting* tetap berperan sebagai mediator yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kebermaknaan kerja dapat memengaruhi cara karyawan mengatur kontribusinya terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya tetap berdampak terhadap *Task Performance*.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dirancang secara sistematis, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian.

1. Keterbatasan Ruang Lingkup dan Generalisasi

Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Surabaya. Karakteristik sosial, budaya, dan lingkungan kerja di Surabaya dapat berbeda dengan wilayah lain di Indonesia maupun konteks internasional. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi dan belum tentu dapat sepenuhnya mewakili karakteristik Generasi Z di daerah lain.

2. Pendekatan *Cross-Sectional*

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengambilan data dilakukan dalam satu periode waktu tertentu. Desain ini belum mampu menangkap dinamika perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan secara longitudinal. Mengingat variabel seperti meaningful work, engagement, dan quiet quitting bersifat dinamis, perubahan kondisi organisasi atau lingkungan kerja dapat memengaruhi hasil yang berbeda apabila diteliti dalam rentang waktu yang lebih panjang.

3. Penggunaan *Self-Report Questionnaire*

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner berbasis persepsi responden (*self-report*). Pendekatan ini berpotensi menimbulkan bias subjektivitas, seperti *social desirability* bias atau kecenderungan responden memberikan jawaban yang dianggap paling dapat diterima secara sosial. Selain itu, pengukuran Task Performance dilakukan berdasarkan persepsi individu, bukan melalui penilaian atasan langsung atau data kinerja objektif.

4. Keterbatasan Variabel dalam Model Penelitian

Model penelitian ini hanya berfokus pada *Meaningful of Work, Affective Commitment, Employee Engagement, Quiet Quitting*, dan *Task Performance*. Masih terdapat variabel lain yang secara teoritis berpotensi memengaruhi *Task Performance*, seperti gaya kepemimpinan, *job satisfaction, psychological well-being, perceived organizational support*, maupun faktor kompensasi. Dengan demikian, nilai koefisien determinasi yang diperoleh menunjukkan bahwa

masih terdapat variabel lain di luar model yang turut menjelaskan variasi *Task Performance*.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran praktis yang dapat diberikan kepada perusahaan, khususnya yang beroperasi di Surabaya, adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Makna Kerja (*Meaningful Work*)

Perusahaan di Surabaya disarankan untuk mengadakan program job reflection atau sesi refleksi kerja secara berkala guna membantu karyawan Generasi Z memahami kontribusi pekerjaan mereka terhadap tujuan organisasi. Program ini dapat berupa sharing session, coaching, atau evaluasi bulanan yang menekankan dampak pekerjaan terhadap tim maupun perusahaan, sehingga karyawan lebih merasakan makna dalam tugas yang dijalankan.

2. Peningkatan *Affective Commitment*

Perusahaan perlu membangun keterikatan emosional karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif, seperti program mentoring antara senior dan karyawan baru, serta pemberian apresiasi atas kontribusi individu. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) sehingga karyawan lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi.

3. Optimalisasi *Employee Engagement*

Untuk meningkatkan keterlibatan kerja, perusahaan disarankan menyediakan ruang partisipasi aktif bagi karyawan Generasi Z, seperti pelibatan dalam pengambilan keputusan sederhana, forum ide kreatif, atau program inovasi internal. Selain itu, fleksibilitas kerja dan keseimbangan work-life balance juga perlu diperhatikan agar karyawan tetap memiliki energi dan semangat dalam bekerja.

4. Pencegahan *Quiet Quitting*

Perusahaan perlu mengidentifikasi tanda-tanda awal perilaku quiet quitting melalui evaluasi kinerja dan komunikasi rutin antara atasan dan karyawan. Salah satu langkah konkret yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan umpan balik (feedback) yang konstruktif serta menetapkan target kerja yang jelas dan realistis. Selain itu, perusahaan juga dapat menyediakan program kesejahteraan karyawan (employee well-being program) untuk mengurangi stres kerja dan kelelahan emosional.

5. Peningkatan *Task Performance*

Perusahaan disarankan untuk memberikan pelatihan berbasis kompetensi secara berkala guna meningkatkan kemampuan teknis dan non-teknis karyawan Generasi Z. Selain itu, pemberian target kerja yang terukur, sistem evaluasi yang transparan, serta penghargaan berbasis kinerja dapat mendorong peningkatan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas.

Dengan menerapkan saran-saran tersebut, perusahaan di Surabaya diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna, meningkatkan

keterlibatan dan komitmen karyawan, serta meminimalisir perilaku quiet quitting sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara berkelanjutan.

5.3.2 Saran Akademis

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk meningkatkan *Meaningful of Work* pada karyawan Generasi Z melalui penciptaan lingkungan kerja yang memberikan makna, tujuan, dan kontribusi yang jelas terhadap organisasi. Perusahaan dapat mengintegrasikan nilai organisasi dengan tugas individu, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menyediakan program pengembangan karier yang relevan dengan aspirasi Generasi Z. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat *Affective Commitment* dan *Employee Engagement* melalui dukungan organisasi, kepemimpinan yang partisipatif, serta budaya kerja yang inklusif dan suportif. Mengingat *Quiet Quitting* terbukti memengaruhi *Task Performance*, perusahaan juga perlu melakukan deteksi dini terhadap gejala penurunan keterlibatan kerja dan membangun sistem komunikasi internal yang terbuka untuk mencegah *disengagement* pada karyawan muda.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan responden dari berbagai wilayah atau sektor industri guna meningkatkan generalisasi hasil penelitian. Selain itu, penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk melihat perkembangan *Meaningful of Work* dan dampaknya terhadap komitmen, keterikatan, serta performa kerja dalam jangka

waktu tertentu. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain seperti *perceived organizational support*, *leadership style*, atau *psychological capital* sebagai variabel moderasi maupun mediasi tambahan guna memperkaya model konseptual. Penggunaan metode campuran (*mixed methods*) juga disarankan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena *Quiet Quitting* dan dinamika karyawan Generasi Z di lingkungan kerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Hardi, I. H., & Satrya, A. (2025). *Work meaning and justice in Generation Z employees: The role of engagement and turnover intention*. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 18(2), 145–162.
- Taufik, N., Rahmawati, S., & Pradana, A. (2024). *Why Millennials and Gen Z are silently leaving: Quiet quitting, job satisfaction, and leadership factors in Indonesia*. *Asian Journal of Human Resource Management*, 9(1), 55–74.
- Ramadhi, A., Yuliana, P., & Nugroho, R. (2024). *Unpacking the quiet quitting phenomenon: The mediating role of work stress and work-life balance among Gen Z employees*. *International Journal of Organizational Psychology*, 11(4), 88–106.
- Erika, V., Santoso, R., & Mulyani, L. (2023). *Factors affecting employee engagement of Generation Z in the service industry*. *Journal of Applied Business and Behavioral Research*, 15(3), 201–219.
- Gozali, V. A., Prasetyo, D., & Nugraha, T. (2024). *Workplace well-being and work engagement: The moderating effect of psychological capital*. *Management Research Review*, 17(1), 67–84.
- Moreira, A., Correia, P., & Silva, C. (2024). *The mediating effect of affective commitment on the relationship between competence development and turnover intentions*. *European Journal of Management Studies*.
- Widodo, B., Kurniawan, D., & Sari, N. (2025). *Work engagement in Generation Z employees: The role of organizational commitment, perceived support, and Meaningful*. *Indonesian Journal of Business Psychology*, 14(2), 102–120.
- Jasmine, J. A., & Utomo, P. (2024). *Leadership, work-life balance, and engagement among Generation Z employees*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(3), 130–149.
- Fauzi, A., Ancok, D., & Rahardjo, M. (2024). *Adaptive performance and meaningful work among Generation Z employees*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(2), 200–217.
- Margaretha, C., & Panggabean, H. (2025). *Job satisfaction and quiet quitting: The moderating role of organizational justice*. *Asian Journal of Industrial Relations*, 8(1), 60–78.
- Mazzei, A., Butera, A., & Rizzo, R. (2023). *Affective commitment of newcomers in hybrid work environments*. *European Journal of Organizational Communication*, 16(4), 220–239.

- Zhang, W., Li, J., & Chen, F. (2021). *Paradoxical leadership and task performance: The mediating role of adaptability*. *Frontiers in Psychology*, 12(6), 1152–1169.
- Patel, P. C., Nguyen, L., & Thompson, R. (2025). *A multidimensional quiet quitting scale: Development and validation across cultures*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 61(1), 35–53.
- Liu, Y., Zhang, Y., & Li, C. (2023). *Workforce diversity and job Meaningful: Implications for engagement and commitment*. *Human Resource Development International*, 26(2), 99–117.
- Berraho, A. I., & Rodríguez, P. P. (2023). *Fostering work Meaningful for sustainable human resource management*. *Sustainability and Management Review*, 15(5), 312–329.
- Kustiawan, U., Setiawan, D., & Arifin, H. (2022). *Affective commitment, job satisfaction, and engagement on job performance: Evidence from Indonesia's manufacturing sector*. *Journal of Industrial and Organizational Research*, 10(2), 85–104.
- Benítez-Márquez, M. D., López, E., & Torres, J. (2022). *Generation Z within the workforce: A bibliometric analysis of contemporary trends*. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 155–174.
- Intapunya, D., & Mahaveerachartkul, K. (2024). *Meaningful in work development programs for Generation Z employees*. *Asian Journal of Management and Training*, 8(2), 140–156.
- Abdalla, A. M., & Mohamed, H. S. (2023). *Employee engagement and organizational performance in the tourism sector*. *Journal of Service and Business Management*, 11(4), 90–108.
- Drela, K. (2024). *Quiet quitting from a human capital perspective*. *Human Resource Development Quarterly*, 35(1), 12–27.
- Sarwar, A., Khan, M., & Bukhari, H. (2024). *Quiet quitting and retention challenges among young professionals*. *Pakistan Journal of Human Capital Studies*, 9(1), 88–104.
- Chu, X., Lin, Y., & Wang, T. (2024). *Organizational support and task performance: A multiple mediation approach*. *Asia-Pacific Journal of Business Research*, 21(2), 122–141.
- Siswanti, D. N., Handayani, L., & Sari, M. (2024). *Workplace well-being and task performance among Generation Z employees*. *Indonesian Journal of Business and Organizational Psychology*, 13(2), 155–172.

Harris, J., Brown, T., & Clarke, S. (2024). *Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study*. *British Journal of Work Psychology*, 19(4), 230–248.

Albrecht, S. L., Green, C., & Marty, A. (2021). *Meaningful work, job resources, and employee engagement: A multi-sample study*. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103–118.

Kaur, R., & Mittal, K. (2020). *Meaningfulness of work and affective commitment: A study on Indian service employees*. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9(3), 289–305.