

Analisis Pengaruh Employee Advocacy, Work-Life Balance dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Kerja Karyawan Generasi Z

¹Shinta Dwi Handayanti, ²Victor Lamboy Sinaga, ³Isnawati Osman, ⁴Iwan Henri Kusnadi,

⁵Dominica Maria Ratna Tungga Dewa, ⁶Josef Hernawan Nudu

¹Universitas Indraprasta PGRI

²Institut Bisnis dan Multimedia Asmi

³Universitas Hasanuddin

⁴STISIP Bina Putera Banjar

^{5,6}Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Corresponding Author: Shinta Dwi Handayanti E-Mail: shintadh.1109@gmail.com

Published: July, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana employee advocacy, work-life balance, dan iklim organisasi memengaruhi komitmen kerja karyawan generasi Z yang bekerja di sektor swasta maupun pemerintahan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara terstruktur dan mendalam terhadap 30 informan yang merupakan karyawan generasi Z dan telah bekerja minimal satu tahun di organisasi mereka saat ini. Proses analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik, sementara uji validitas diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode untuk memastikan keakuratan dan konsistensi temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki dampak positif terhadap komitmen kerja. Employee advocacy mendorong rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi, work-life balance berkontribusi pada kepuasan kerja dan mencegah kelelahan mental (burnout), sedangkan iklim organisasi yang mendukung mampu meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran manajemen dalam membangun lingkungan kerja yang memberdayakan, seimbang, dan suportif, agar generasi Z merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan selaras dengan kebutuhan serta karakteristik generasi tenaga kerja muda saat ini.

Kata Kunci: Employee Advocacy, Work-Life Balance, Iklim Organisasi, Komitmen Kerja

ABSTRACT

This study aims to analyze how employee advocacy, work-life balance, and organizational climate influence the work commitment of Generation Z employees working in both private and public sectors. Using a qualitative approach, data were collected through structured and in-depth interviews with 30 informants who are Generation Z employees and have worked for at least one year in their current organizations. The data analysis process was conducted using thematic analysis, while the validity of the findings was strengthened through source and method triangulation to ensure accuracy and consistency. The results of the study indicate that all three variables have a positive impact on work commitment. Employee advocacy fosters a sense of belonging and pride in the organization, work-life balance contributes to job satisfaction and prevents mental exhaustion (burnout), while a supportive organizational climate enhances employee engagement and loyalty. These findings highlight the critical role of management in creating an empowering, balanced, and supportive work environment so that Generation Z employees feel valued and motivated to contribute at their best. The study also provides practical implications for developing human resource management strategies that are more adaptive and aligned with the needs and characteristics of today's young workforce.

Keywords: Employee Advocacy, Work-Life Balance, Organization Climate, Work Commitment

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Komitmen kerja memainkan peran penting dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif dan setia, terutama di era sekarang yang semakin dipenuhi oleh generasi Z. Generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 ini memiliki karakteristik khas, seperti sangat akrab dengan teknologi, cenderung mandiri, dan memiliki harapan tinggi terhadap fleksibilitas serta makna dalam pekerjaan mereka (Pramudito et al., 2023). Dalam dunia kerja, baik di sektor swasta maupun pemerintahan, kehadiran generasi Z membawa tantangan tersendiri. Hal ini disebabkan oleh perbedaan nilai dan ekspektasi kerja dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Jika komitmen kerja tidak ditumbuhkan dengan baik, dampaknya bisa serius mulai dari tingginya tingkat pergantian karyawan, penurunan produktivitas, hingga loyalitas yang rendah terhadap organisasi (Putra et al., 2023). Oleh karena itu, memahami dan membangun komitmen kerja pada generasi Z menjadi sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia masa kini. Sayangnya, banyak organisasi masih belum memahami secara mendalam apa saja faktor yang memengaruhi komitmen generasi ini (Wahdiniawati et al., 2022). Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut, organisasi dapat menyusun kebijakan serta membentuk budaya kerja yang lebih cocok, guna mempertahankan talenta muda yang menjanjikan. Salah satu kunci utamanya adalah menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya menarik, tetapi juga mampu mendorong keterlibatan jangka panjang dari generasi Z (Maulana et al., 2024).

Salah satu faktor yang diyakini berpengaruh terhadap tingkat komitmen kerja generasi Z adalah praktik *employee advocacy*. Istilah ini merujuk pada tindakan di mana karyawan secara sukarela merekomendasikan, mempromosikan, dan membela organisasinya, baik di lingkungan kerja maupun di luar, termasuk melalui media sosial (Antari, 2019). Generasi Z, yang dikenal aktif di dunia digital, cenderung terbuka dalam membagikan pengalaman kerja mereka. Ketika mereka merasa dihargai dan bangga menjadi bagian dari organisasi, mereka lebih mungkin menunjukkan dukungan secara terbuka dan konsisten. Dalam konteks ini, *employee advocacy* tidak hanya menjadi bentuk loyalitas, tetapi juga memperkuat hubungan emosional karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi (Mustika et al., 2023). Hal ini pada akhirnya berkontribusi terhadap meningkatnya komitmen kerja. Sebaliknya, bila organisasi gagal menciptakan pengalaman kerja yang positif, generasi ini bisa dengan cepat kehilangan rasa keterikatan dan memilih untuk mencari peluang di tempat lain (Titioka & Siahainenia, 2019). Oleh karena itu, penerapan *employee advocacy* yang efektif bisa menjadi strategi penting dalam membangun komitmen kerja generasi Z, dengan menumbuhkan rasa memiliki, keterlibatan emosional, serta koneksi yang lebih kuat terhadap organisasi (Mardiani et al., 2023). Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris apakah tingkat *employee advocacy* memiliki hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasi di kalangan generasi Z, baik di sektor swasta maupun pemerintahan.

Salah satu faktor penting yang turut memengaruhi tingkat komitmen kerja karyawan generasi Z adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, atau yang dikenal dengan istilah *work-life balance*. Generasi ini dikenal sangat menghargai harmoni antara kehidupan profesional dan personal, serta

menjadikan kebahagiaan dan kesehatan mental sebagai prioritas utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan (Basmar et al., 2022). Ketika organisasi mampu menawarkan fleksibilitas waktu, menghargai kebutuhan pribadi, dan memberikan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan, maka generasi Z cenderung akan menunjukkan komitmen kerja yang lebih kuat (Iswahyudi et al., 2023). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kaku, dengan jam kerja panjang dan minim fleksibilitas, sering kali memicu stres berlebih atau burnout yang pada akhirnya mendorong mereka untuk mencari tempat kerja baru (Gunawan et al., 2020). Oleh sebab itu, penerapan program dan kebijakan yang mendukung *work-life balance* dapat menjadi langkah strategis dalam membangun loyalitas serta komitmen jangka panjang dari karyawan generasi Z (Yuliana & Tannady, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sejauh mana persepsi generasi Z terhadap keseimbangan kerja dan hidup berkontribusi terhadap komitmen kerja mereka, sekaligus meninjau apakah perbedaan sektor pekerjaan turut memengaruhi persepsi tersebut.

Selain employee advocacy dan work-life balance, iklim organisasi juga memiliki peran krusial dalam membentuk komitmen kerja, khususnya bagi generasi Z yang dikenal sangat peka terhadap nilai-nilai, budaya, serta lingkungan kerja yang suportif (Reynaldo et al., 2022). Iklim organisasi yang positif tercermin dari komunikasi yang terbuka, rasa keadilan, semangat kolaborasi, penghargaan terhadap kinerja, serta kejelasan dalam peran dan tujuan kerja (Susanto et al., 2023). Generasi Z cenderung tertarik pada organisasi yang bersifat inklusif, progresif, dan terbuka terhadap inovasi maupun masukan dari seluruh lapisan karyawan (Tannady et al., 2020). Ketika organisasi mampu menyediakan ruang bagi pengembangan pribadi dan profesional, hal ini dapat menumbuhkan rasa aman dan kepercayaan yang menjadi dasar dari komitmen jangka panjang. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kaku, tidak adil, atau minim komunikasi justru dapat memicu rasa tidak terlibat dan menurunnya motivasi (Destari et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menggali bagaimana iklim organisasi yang kondusif dapat berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja generasi Z, serta bagaimana berbagai dimensi dalam iklim organisasi dapat dioptimalkan dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana karyawan generasi Z memandang, merasakan, dan mengalami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen kerja mereka. Pendekatan ini dipilih karena dinilai mampu menangkap makna serta interpretasi sosial yang kompleks dari para partisipan, hal-hal yang sulit dijelaskan sepenuhnya melalui pendekatan kuantitatif. Fokus utama penelitian ini adalah mengeksplorasi secara kontekstual dan holistik bagaimana employee advocacy, work-life balance, dan iklim organisasi saling berkaitan dan memengaruhi komitmen kerja dari sudut pandang generasi Z itu sendiri. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur dan mendalam (*in-depth structured interviews*) yang dirancang untuk menggali persepsi serta pandangan responden terhadap variabel-variabel utama dalam penelitian.

Sebanyak 30 informan diikutsertakan, yang semuanya merupakan karyawan generasi Z berusia antara 22 hingga 28 tahun dan bekerja di berbagai sektor industri, baik swasta maupun instansi pemerintah. Informan dipilih secara purposive, dengan kriteria bahwa mereka telah memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun di organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Proses wawancara dilakukan baik secara langsung (tatap muka) maupun daring, dengan menggunakan panduan wawancara yang telah disusun sebelumnya dan mencakup topik-topik seperti pengalaman kerja, persepsi terhadap organisasi, keseimbangan hidup, serta bentuk dukungan yang diberikan oleh tempat kerja.

Dalam menganalisis data, peneliti menerapkan teknik analisis tematik (*thematic analysis*), yang bertujuan untuk mengidentifikasi tema-tema kunci dari transkrip wawancara. Tahapan analisis dimulai dari transkripsi verbatim hasil wawancara, pembacaan berulang untuk memahami keseluruhan isi data, pemberian kode awal, pengelompokan kode menjadi tema-tema utama, hingga penafsiran terhadap makna yang terkandung dalam tema-tema tersebut. Proses ini membantu peneliti menemukan pola-pola yang konsisten dan bermakna dalam narasi responden, yang selanjutnya digunakan untuk menjelaskan hubungan antara employee advocacy, work-life balance, dan iklim organisasi terhadap tingkat komitmen kerja mereka. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, baik dari sektor swasta maupun pemerintah, guna mengecek konsistensi temuan. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan menggabungkan hasil wawancara dengan data dari catatan observasi serta dokumentasi organisasi (jika tersedia). Selain itu, peneliti juga melakukan *member checking* dengan meminta beberapa informan untuk meninjau kembali ringkasan hasil wawancara mereka, guna memastikan bahwa interpretasi peneliti telah sesuai dengan maksud dan pandangan yang mereka sampaikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa employee advocacy memiliki dampak positif terhadap komitmen kerja karyawan generasi Z, baik di lingkungan sektor swasta maupun instansi pemerintah. Berdasarkan wawancara dengan 30 informan, mayoritas menyampaikan bahwa ketika mereka merasa dipercaya, diberdayakan, dan dihargai oleh organisasi, muncul dorongan untuk secara sukarela membela, merekomendasikan, dan menjadi representasi positif bagi organisasi, baik melalui interaksi langsung maupun di media sosial. Generasi Z cenderung merasa lebih terikat ketika diberi ruang untuk menyuarakan pendapat, menerima apresiasi atas kontribusi mereka, serta diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerja. Bentuk-bentuk employee advocacy yang paling sering disebutkan dalam wawancara antara lain adalah keterlibatan dalam promosi merek organisasi, membagikan kegiatan internal di media sosial secara sukarela, serta mengajak teman atau kenalan untuk bergabung di tempat mereka bekerja. Para informan juga menekankan bahwa praktik employee advocacy ini bukanlah hasil dari permintaan eksplisit organisasi, melainkan lahir secara alami dari hubungan emosional yang kuat dan rasa memiliki

terhadap tempat kerja. Selain itu, dukungan dari atasan dan transparansi dalam komunikasi organisasi diidentifikasi sebagai dua elemen penting yang membangun rasa kepercayaan dan kebanggaan terhadap institusi. Faktor-faktor tersebut pada akhirnya memperkuat komitmen afektif karyawan untuk terus bekerja dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Temuan ini mempertegas bahwa organisasi yang mampu menciptakan budaya employee advocacy secara positif cenderung memiliki karyawan generasi Z yang lebih loyal, berkomitmen tinggi, dan aktif dalam mendukung tujuan serta visi perusahaan.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap komitmen kerja karyawan generasi Z. Mayoritas informan menyampaikan bahwa kemampuan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan salah satu pertimbangan utama dalam keputusan mereka untuk tetap bertahan di tempat kerja. Generasi Z sangat menghargai fleksibilitas, baik dalam hal waktu kerja maupun pilihan untuk bekerja secara remote, serta pentingnya memiliki waktu luang untuk menjalani aktivitas pribadi, hobi, atau bersosialisasi. Informan dari sektor swasta menyebutkan bahwa perusahaan yang menyediakan jam kerja fleksibel dan program kesejahteraan karyawan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan talenta muda. Sementara itu, informan dari sektor pemerintah menekankan pentingnya kebijakan cuti yang manusiawi serta dukungan terhadap kesehatan mental. Ketika organisasi memperhatikan kesejahteraan individu, para karyawan merasa dihargai sebagai manusia seutuhnya, bukan sekadar tenaga kerja. Dari wawancara juga terungkap bahwa ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stres, kejenuhan, bahkan dorongan untuk mengundurkan diri dalam waktu singkat. Beberapa informan secara terbuka mengakui pernah mempertimbangkan untuk berpindah kerja ketika merasa kehidupan pribadi mereka terlalu banyak terganggu oleh tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, ketika keseimbangan tersebut terjaga dengan baik, mereka merasa lebih bahagia, termotivasi, dan memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasinya. Temuan ini menegaskan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan suportif merupakan strategi penting dalam membangun dan menjaga komitmen kerja di kalangan generasi Z.

Temuan selanjutnya mengungkap bahwa iklim organisasi yang positif memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen kerja karyawan generasi Z. Para informan mengungkapkan bahwa suasana kerja yang inklusif, kolaboratif, dan terbuka terhadap ide serta inovasi menjadi salah satu alasan utama mereka merasa nyaman dan termotivasi untuk berkembang di dalam organisasi. Budaya kerja yang menghargai keberagaman, mendorong pertumbuhan individu, serta memberikan ruang bagi dialog terbuka antara atasan dan bawahan menciptakan rasa aman dan dihargai, yang sangat penting bagi generasi Z. Mereka mengaku merasa lebih terlibat ketika diberi kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, memahami arah dan tujuan kerja secara jelas, serta mendapatkan umpan balik yang bersifat membangun. Sebaliknya, lingkungan kerja yang dipenuhi konflik internal, kurangnya keselarasan nilai, atau komunikasi yang tidak efektif justru membuat mereka merasa terisolasi dan tidak memiliki ikatan dengan organisasi. Beberapa informan bahkan mengaku pernah mengalami situasi seperti ini, yang berdampak langsung pada turunnya motivasi dan munculnya keinginan untuk mencari tempat kerja lain.

Namun, ketika organisasi memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan mampu menciptakan suasana kerja yang sehat dan mendukung, komitmen kerja cenderung meningkat secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa iklim organisasi tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga memiliki peran sentral dalam membentuk loyalitas serta ikatan emosional generasi Z terhadap tempat kerja mereka.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa employee advocacy, work-life balance, dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen kerja karyawan generasi Z. Generasi ini cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi ketika mereka merasa dihargai, didengarkan, dan diberi ruang untuk berkontribusi secara aktif dalam organisasi. Employee advocacy muncul secara alami ketika karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, dan perasaan ini memperkuat ikatan emosional yang mereka miliki terhadap tempat kerja. Sementara itu, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mencegah kelelahan, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas mereka. Iklim organisasi yang mendukung yang ditandai dengan keadilan, keterbukaan, dan dukungan terhadap pertumbuhan karyawan mampu menciptakan rasa aman dan dorongan untuk terus berkembang di lingkungan kerja. Ketiga faktor ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan membentuk fondasi yang kuat bagi keterikatan jangka panjang antara karyawan generasi Z dan organisasi mereka.

Oleh karena itu, manajemen perlu secara aktif membangun budaya employee advocacy melalui komunikasi yang transparan, pengakuan atas kontribusi karyawan, serta pelibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Di sisi lain, organisasi juga perlu merancang kebijakan kerja yang fleksibel untuk menjaga work-life balance, seperti pengaturan jam kerja yang adaptif, program dukungan kesehatan mental, dan fasilitas untuk menunjang kesejahteraan karyawan. Iklim organisasi yang sehat bisa diciptakan melalui gaya kepemimpinan yang inklusif, penghargaan terhadap keberagaman, dan ruang dialog yang terbuka antara pimpinan dan karyawan. Mengingat generasi Z sangat responsif terhadap nilai-nilai dan budaya kerja yang positif, maka investasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif akan berdampak langsung pada peningkatan komitmen kerja mereka. Dengan memahami kebutuhan serta karakteristik unik generasi ini, organisasi dapat merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif, relevan, dan berkelanjutan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Pramudito, D. K., Achmady, S., Dewa, D. M. R. T., Pitri, T., & Hermanto, D. M. C. (2023). The Application of Technology-Organization-Environment Framework to Analyze SME Readiness in Using Digital Payment Applications. *Jurnal Informasi Dan Teknologi*, 95-90.

- Putra, A. S. B. P., Dewa, D. M. R. T., Al Haddar, G., Astuti, A. K., & Pepilina, D. (2023). ANALYSIS

- OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL PRINCIPALS ON TEACHERS' WORK PRODUCTIVITY IN PUBLIC SCHOOLS. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(5), 10512-10518.
- Wahdiniawati, M. M. A. S. A., Surya, D. E. S., Tannady, S. G. A. H. H., & Magdalena, T. W. N. (2022). Analisis Dampak Stres Kerja Dan Work Family Conflict Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Guru Wanita Selama Pandemi). *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(3).
- Maulana, R., Munizu, M., & Mustafa, F. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Ciomas Adisatwa Maros. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 585-593.
- Antari, N. L. S. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention (Studi Pada Losari Hotel Sunset Bali). *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 31-37.
- Mustika, I. K., Sujadi, D., & Sudirgayasa, I. K. (2023). PENGARUH PERSON ORGANIZATION FIT TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Journal of Applied Management Studies*, 4(2), 208-218.
- Titika, B. M., & Siahainenia, A. J. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Maluku). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 6(2).
- Mardiani, E., Haryaka, U., Aziza, F., Salabi, A., & Wibowo, T. S. (2023). THE INFLUENCE OF WORK COMPETENCE ON WORK PRODUCTIVITY WITH WORK MOTIVATION AS A MODERATING VARIABLE. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 8(1).
- Basmar, M. F., Racchmat, R., & Yusuf, M. (2022). Decision Support System On The Influence Of Leadership Style And Work Motivation Of Upri Makassar Employees Using Naive Bayes Algorithm. *INFOKUM*, 10(5), 544-549.
- Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Mukhtar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., ... & Kelana, R. P. (2023). Kepemimpinan Organisasi: Teori Dan Praktik. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Gunawan, F. E., Suyoto, Y. T., & Tannady, H. (2020). Factors affecting job performance of hospital nurses in capital city of Indonesia: Mediating role of organizational citizenship behavior. *Test Engineering and Management*, 83(1), 22513-22524.
- Yuliana, Y., & Tannady, H. (2019). Faktor Determinan Performa Pekerja Konstruksi Melalui Mediasi Motivasi. *Journal of Business & Applied Management*, 12(2), 169-186.
- Reynaldo, J., Tannady, H., & Nurjanah, S. (2022). Role of Work Stress and Work Discipline on Performance of High School Teachers in East Jakarta, Indonesia. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(1).

- Susanto, P. C., Supardi, S., Parmenas, N. H., Tannady, H., & Soehaditama, J. P. (2023). Mini review: Work-life balance, psychological structure, employee resilience, and organization commitment to employee wellbeing: Human resource management. *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(2), 56-64.
- Tannady, H., Gunawan, F. E., & Heryjanto, A. (2020). Moderation effect of work motivation toward employee engagement of worker in textile industry in province of Central Java, Indonesia. *Test Engineering and Management*, 83(9716), 9716-9723.
- Destari, D., Tannady, H., Zainal, A. G., Nurjanah, S., & Renwarin, J. M. (2021). The Improvement of Employee's Performance in Plastic Ore Industry: Mediating Role of Work Motivation. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(7).