



Pengaruh Employee Engagement dan Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Bella Nanda Ardhya^{1*} Ryan Rudyarta²

¹Program Studi S-1 Manajemen, Universitas Satyagama, Jakarta, Indonesia

²Program Studi S-1 Ilmu Hukum, Universitas Satyagama, Jakarta, Indonesia

Email : ardhybella@satyagama.ac.id¹, ryan.rudyarta@gmail.com²

Abstrak. Meningkatnya kehadiran Generasi Z dalam dunia kerja telah menciptakan tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Karyawan Generasi Z cenderung memprioritaskan pekerjaan yang bermakna, fleksibilitas, pengembangan karier, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh employee engagement (keterikatan karyawan) dan work-life balance terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Employee engagement mencerminkan keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya, sedangkan work-life balance mengacu pada kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kepuasan kerja dipandang sebagai faktor psikologis penting yang dapat menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Generasi Z dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Analisis difokuskan pada pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement dan work-life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan karyawan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan serta karakteristik Generasi Z agar dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Keywords: Keterikatan Karyawan, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Generasi Z, Manajemen Sumber Daya Manusia.

1. Latar Belakang

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompleks, dan kompetitif menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sebagai modal utama dalam mencapai tujuan organisasi. Di tengah era globalisasi dan transformasi digital yang berlangsung sangat cepat, organisasi tidak hanya dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, tetapi juga harus mampu mengelola karakteristik tenaga kerja yang semakin beragam. Salah satu fenomena yang saat ini menjadi perhatian dalam manajemen

sumber daya manusia adalah masuknya generasi Z ke dalam dunia kerja. Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir sekitar tahun 1997 hingga 2012 dan dikenal sebagai generasi yang tumbuh bersamaan dengan perkembangan teknologi digital, internet, serta media sosial. Karakteristik tersebut membentuk pola pikir, nilai, dan ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku dan kinerja mereka di tempat kerja.

Keberadaan generasi Z dalam dunia kerja membawa peluang sekaligus tantangan bagi organisasi. Di satu sisi, generasi ini memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi, kreativitas yang baik, serta kemampuan memperoleh informasi dengan cepat. Namun, di sisi lain, generasi Z juga dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, kesempatan pengembangan diri, kesejahteraan psikologis, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Berbagai survei menunjukkan bahwa generasi Z tidak lagi memandang pekerjaan hanya sebagai sarana memperoleh penghasilan, tetapi juga sebagai sarana untuk mengembangkan diri, memperoleh makna hidup, dan mencapai kesejahteraan secara menyeluruh. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan generasi Z agar mereka dapat memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi.

Dalam konteks organisasi, kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja yang tinggi akan berdampak positif terhadap produktivitas, efektivitas, kualitas pelayanan, dan daya saing organisasi. Sebaliknya, rendahnya kinerja karyawan dapat menghambat pencapaian target organisasi dan menimbulkan berbagai permasalahan operasional. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam kajian manajemen sumber daya manusia. (Fadillah, N., & Permana, A, 2024)

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah *employee engagement*. Konsep *employee engagement* menjadi semakin penting dalam praktik manajemen modern karena berkaitan dengan tingkat keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi tempat mereka bekerja. *Employee engagement* menggambarkan kondisi ketika karyawan memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga menunjukkan komitmen yang kuat untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Mereka cenderung lebih proaktif, memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, serta bersedia mengerahkan usaha ekstra untuk mencapai tujuan organisasi.

Bagi generasi Z, *employee engagement* memiliki makna yang lebih luas dibandingkan sekadar loyalitas terhadap organisasi. Generasi ini cenderung mencari pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk berkembang, memperoleh pengakuan atas kontribusi mereka, serta memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai pribadi yang mereka yakini. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan tersebut, tingkat *employee engagement* akan meningkat dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan kerja dapat menyebabkan menurunnya motivasi, meningkatnya keinginan untuk berpindah kerja, serta rendahnya produktivitas individu. (Ghozali, I, 2021)

Selain employee engagement, faktor lain yang semakin mendapatkan perhatian dalam penelitian sumber daya manusia adalah work-life balance. Perubahan pola kerja akibat perkembangan teknologi informasi memungkinkan batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi semakin kabur. Kondisi ini dapat memberikan tekanan bagi karyawan apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan waktu dan peran yang baik. Work-life balance mengacu pada kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, pendidikan, maupun aktivitas sosial lainnya. Keseimbangan tersebut penting karena dapat memengaruhi kondisi fisik, mental, dan emosional karyawan.

Bagi generasi Z, work-life balance bukan lagi dianggap sebagai fasilitas tambahan, melainkan menjadi salah satu faktor utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Generasi ini cenderung menghargai fleksibilitas kerja, waktu luang yang memadai, serta lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental dan kesejahteraan pribadi. Organisasi yang mampu menciptakan kebijakan dan budaya kerja yang mendukung work-life balance berpotensi meningkatkan motivasi, loyalitas, serta produktivitas karyawan. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres, kelelahan kerja (burnout), penurunan kepuasan kerja, hingga penurunan kinerja.

Meskipun employee engagement dan work-life balance diyakini memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hubungan tersebut tidak selalu berlangsung secara langsung. Dalam perspektif perilaku organisasi, terdapat faktor-faktor psikologis yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Salah satu faktor yang banyak dibahas dalam literatur adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan yang muncul sebagai hasil dari penilaian individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan karyawan dapat dipenuhi melalui pekerjaan yang mereka lakukan. (Karolina, N., & Saryatmo, M. A, 2024)

Karyawan yang memiliki tingkat employee engagement tinggi umumnya akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena mereka merasakan adanya keterlibatan, pengakuan, serta makna dalam pekerjaan yang dilakukan. Demikian pula, karyawan yang mampu mencapai work-life balance yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi dan kesejahteraan psikologis mereka. Kepuasan kerja yang tinggi pada akhirnya dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan komitmen terhadap organisasi, serta menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara employee engagement, work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Namun demikian, hasil penelitian yang diperoleh masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dapat menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Demikian pula dengan work-life balance, terdapat penelitian yang menemukan pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi terdapat pula penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan tersebut lebih efektif melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya ruang untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel tersebut. (Hidayat, M., & Sari, D. P, 2025)

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada populasi karyawan secara umum tanpa secara khusus menyoroti karakteristik generasi Z. Padahal, generasi Z memiliki nilai, preferensi, dan perilaku kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Karakteristik tersebut memungkinkan adanya perbedaan dalam cara mereka merespons employee engagement, work-life balance, maupun kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji generasi Z menjadi penting untuk menghasilkan temuan yang lebih relevan dengan kondisi tenaga kerja saat ini.

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi mengingat proporsi generasi Z dalam angkatan kerja terus meningkat dan diperkirakan akan mendominasi pasar tenaga kerja dalam beberapa tahun mendatang. Organisasi yang mampu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja generasi Z akan memiliki keunggulan dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan employee engagement, work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan generasi Z.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi Z, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang mampu meningkatkan kinerja generasi Z secara optimal melalui peningkatan keterlibatan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi Z dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran hubungan antarvariabel yang dapat dianalisis secara statistik untuk memperoleh kesimpulan yang objektif. Menurut Creswell (2021), penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antarvariabel yang diukur menggunakan instrumen penelitian dan dianalisis melalui prosedur statistik. Pendekatan ini relevan untuk menjelaskan pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi Z secara empiris.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan explanatory research atau penelitian eksplanatori. Menurut Sugiyono (2022), penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan ini digunakan karena penelitian tidak hanya mendeskripsikan fenomena yang terjadi, tetapi juga berusaha menjelaskan bagaimana employee engagement dan work-life balance memengaruhi kinerja karyawan generasi Z baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan generasi Z yang bekerja pada organisasi atau perusahaan yang menjadi objek penelitian. Generasi Z dalam penelitian ini didefinisikan sebagai individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 dan telah memasuki usia kerja produktif. Menurut Sekaran dan Bougie (2021), populasi merupakan

keseluruhan kelompok individu, peristiwa, atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi perhatian peneliti. Penentuan populasi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang representatif mengenai perilaku kerja generasi Z dalam lingkungan organisasi.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini meliputi: (1) karyawan yang termasuk kategori generasi Z, (2) memiliki masa kerja minimal enam bulan, dan (3) bersedia menjadi responden penelitian. Menurut Hair et al. (2021), purposive sampling memungkinkan peneliti memperoleh responden yang memiliki karakteristik sesuai dengan kebutuhan penelitian sehingga dapat menghasilkan data yang lebih relevan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, jurnal ilmiah, artikel penelitian, laporan organisasi, serta dokumen lain yang relevan dengan employee engagement, work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2022), data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama, sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui dokumen atau sumber pendukung lainnya.

Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel penelitian. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Menurut Malhotra, skala Likert merupakan salah satu instrumen yang paling banyak digunakan dalam penelitian sosial karena mampu mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden secara sistematis. Penggunaan kuesioner memungkinkan peneliti memperoleh data secara efisien dari sejumlah responden dalam waktu yang relatif singkat.

Variabel employee engagement diukur menggunakan indikator vigor, dedication, dan absorption yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. Variabel work-life balance diukur melalui indikator time balance, involvement balance, dan satisfaction balance yang dikemukakan oleh Greenhaus dan Powell. Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan indikator kepuasan terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, promosi, dan kompensasi berdasarkan konsep Spector. Sementara itu, variabel kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen kerja sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara.

Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian akan diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan mampu mengukur variabel yang diteliti secara akurat dan konsisten. Menurut Ghozali (2021), uji validitas digunakan untuk mengukur ketepatan instrumen penelitian, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen dalam menghasilkan data penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antara variabel laten serta menguji pengaruh mediasi secara simultan. Menurut Hair et al. (2022), SEM-PLS merupakan metode analisis multivariat yang efektif digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antarvariabel dan model penelitian yang melibatkan variabel mediasi.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui nilai loading factor, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha. Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien jalur (path coefficient), koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping. Teknik analisis ini dipilih karena mampu memberikan hasil yang komprehensif dalam menjelaskan pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi Z dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

3. Hasil dan Pembahasan

Penerapan Kinerja karyawan generasi Z menjadi salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia seiring meningkatnya dominasi generasi ini dalam dunia kerja. Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal ekspektasi terhadap lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan, dan kesempatan pengembangan diri. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja generasi Z secara efektif. Berdasarkan hasil kajian berbagai penelitian, employee engagement dan work-life balance merupakan dua faktor yang memiliki peran penting dalam membentuk kinerja karyawan generasi Z melalui peningkatan kepuasan kerja.

Employee engagement menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi perilaku dan produktivitas karyawan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat motivasi, dedikasi, dan loyalitas yang lebih besar. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karena mampu meningkatkan semangat kerja serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Rahmawati dkk., 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya berdampak pada aspek psikologis, tetapi juga pada hasil kerja yang dihasilkan karyawan.

Dalam konteks generasi Z, employee engagement menjadi semakin penting karena generasi ini memiliki kecenderungan untuk mencari pekerjaan yang memberikan makna, kesempatan berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung aspirasi pribadi mereka. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan, serta menyediakan peluang pengembangan karier akan lebih mudah membangun keterlibatan kerja yang tinggi. Tingginya employee engagement tersebut pada akhirnya akan mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan generasi Z (Saputra & Wulandari, 2024).

Selain employee engagement, work-life balance juga menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja generasi Z. Perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja modern menyebabkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin tipis. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan tekanan psikologis apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, work-life balance menjadi kebutuhan penting bagi karyawan agar dapat menjalankan berbagai peran dalam kehidupan secara seimbang (Putri & Kurniawan, 2025).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki work-life balance yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kesehatan mental yang lebih

baik, dan motivasi kerja yang lebih tinggi. Kondisi tersebut memungkinkan mereka untuk bekerja secara lebih fokus dan produktif. Dalam lingkungan kerja modern, work-life balance tidak hanya dipandang sebagai fasilitas tambahan, tetapi telah menjadi bagian dari strategi organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan (Maharani dkk., 2025).

Bagi generasi Z, work-life balance bahkan menjadi salah satu pertimbangan utama dalam memilih tempat kerja. Generasi ini cenderung lebih menghargai fleksibilitas waktu kerja, kesempatan untuk mengembangkan diri di luar pekerjaan, serta lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental. Organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut akan memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan loyalitas dan produktivitas generasi Z. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpotensi menyebabkan kelelahan kerja, penurunan motivasi, dan rendahnya kinerja karyawan.

Meskipun employee engagement dan work-life balance memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, berbagai penelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara langsung. Salah satu faktor yang menjelaskan hubungan tersebut adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul ketika individu merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi melalui pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja menjadi faktor penting karena berkaitan dengan motivasi, komitmen, serta perilaku kerja karyawan (Fadillah & Permana, 2024).

Employee engagement yang tinggi terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan, memperoleh dukungan organisasi, dan memiliki hubungan kerja yang positif, mereka akan lebih puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Kepuasan tersebut selanjutnya mendorong peningkatan motivasi dan komitmen kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, employee engagement tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja (Wijaya dkk., 2025).

Demikian pula dengan work-life balance. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Keseimbangan tersebut memungkinkan individu untuk memenuhi kebutuhan pribadi tanpa mengabaikan tanggung jawab pekerjaan. Kondisi ini menciptakan perasaan nyaman dan bahagia dalam bekerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Pada akhirnya, kepuasan kerja tersebut akan berdampak positif terhadap produktivitas dan kualitas kinerja yang dihasilkan (Ananda dkk., 2025).

Lebih lanjut, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi Z. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi variabel yang sangat penting dalam menjelaskan bagaimana keterlibatan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kinerja generasi Z (Hidayat & Sari, 2025).

Dalam praktiknya, banyak organisasi yang masih berfokus pada aspek kompensasi sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan. Padahal, berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor psikologis seperti employee engagement, work-life balance, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak kalah penting terhadap kinerja. Khusus bagi generasi Z, kebutuhan akan lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, dan bermakna

menjadi faktor yang lebih dominan dibandingkan sekadar penghargaan finansial. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih berorientasi pada kesejahteraan dan keterlibatan karyawan.

Selain itu, peran kepemimpinan dan budaya organisasi juga menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan employee engagement dan work-life balance. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan, komunikasi yang terbuka, serta kesempatan pengembangan diri akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan kepuasan kerja. Demikian pula budaya organisasi yang menghargai keseimbangan kehidupan kerja akan membantu karyawan generasi Z dalam mencapai kesejahteraan psikologis yang lebih baik.

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, dapat dipahami bahwa employee engagement dan work-life balance memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan generasi Z. Kedua variabel tersebut tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dimiliki, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja generasi Z tidak dapat dilakukan hanya melalui pendekatan administratif atau finansial semata. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu membangun employee engagement, mendukung work-life balance, serta meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia yang lebih produktif, loyal, dan mampu memberikan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi di era persaingan yang semakin dinamis.

4. Kesimpulan

Kesimpulannya, employee engagement dan work-life balance merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan generasi Z dalam organisasi modern. Tingginya tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mampu mendorong munculnya semangat kerja, dedikasi, dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Di sisi lain, kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi turut berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis, motivasi kerja, dan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kedua aspek tersebut sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi Z. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaannya dan mampu mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja tersebut kemudian menjadi faktor yang mendorong peningkatan kualitas kerja, produktivitas, komitmen organisasi, serta pencapaian kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor kerja secara langsung, tetapi juga oleh kondisi psikologis yang tercermin dalam tingkat kepuasan kerja mereka.

Lebih lanjut, karakteristik generasi Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas, makna pekerjaan, pengembangan diri, dan keseimbangan hidup menuntut organisasi

untuk menerapkan pendekatan manajemen yang lebih adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan kerja, memberikan kesempatan berkembang, serta memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja akan lebih mudah meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan generasi Z. Sebaliknya, rendahnya employee engagement dan work-life balance berpotensi menurunkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja karyawan generasi Z tidak dapat hanya dilakukan melalui pemberian kompensasi atau target kerja semata, tetapi juga harus diimbangi dengan strategi yang mampu meningkatkan employee engagement, mendukung work-life balance, dan menciptakan kepuasan kerja secara berkelanjutan. Pada akhirnya, keberhasilan organisasi dalam mengelola ketiga aspek tersebut akan menjadi faktor penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang produktif, inovatif, dan mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang.

Daftar Pustaka

- Ananda, R., Prasetyo, D., & Wijayanti, S. (2025). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Generasi Z. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(2), 145–158.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fadillah, N., & Permana, A. (2024). Employee Engagement sebagai Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan pada Era Digital. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(3), 201–214.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (Edisi Revisi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hidayat, M., & Sari, D. P. (2025). Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 14(1), 67–79.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karolina, N., & Saryatmo, M. A. (2024). Employee Engagement, Work Life Balance, dan Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z di Jabodetabek: Peran Mediasi Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(2), 306–320.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Maharani, F., Putra, R., & Lestari, A. (2025). Work-Life Balance sebagai Determinan Loyalitas dan Produktivitas Generasi Z di Tempat Kerja. *Jurnal Manajemen Kontemporer*, 12(1), 34–48.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Pratama, Y., & Nugroho, H. (2025). Karakteristik Generasi Z dan Implikasinya terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 88–102.
- Putri, A. N., & Kurniawan, B. (2025). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Berbasis Digital. *Jurnal Riset Manajemen*, 10(1), 55–70.
- Rahmawati, D., Fikri, M., & Hidayat, A. (2025). Employee Engagement dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Organisasi Modern. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 121–136.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). New York: Pearson Education.
- Saputra, E., & Wulandari, R. (2024). Peran Employee Engagement dalam Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 45–59.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2021). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (9th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Kedua). Bandung: Alfabeta.
- Wijaya, H., Ramadhan, A., & Putri, N. (2025). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Employee Engagement dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(1), 90–105.

•