

Pengaruh Work-Life Balance dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Sektor Jasa

Renny¹, Afifah², Yeni Saharaeni³

^{1,2,3}STMIK KHARISMA Makassar
e-mail: renny@kharisma.ac.id

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh work-life balance dan employee engagement terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada perusahaan sektor jasa. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan pengumpulan data secara cross-sectional. Model penelitian melibatkan 180 responden Generasi Z yang diasumsikan memenuhi kriteria penelitian dan dipilih melalui purposive sampling dari beberapa subsektor jasa. Work-life balance diukur melalui work interference with personal life, personal life interference with work, dan work-personal life enhancement. Employee engagement diukur melalui vigor, dedication, dan absorption, sedangkan kinerja karyawan mencakup task performance, contextual performance, dan counterproductive work behavior. Analisis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural. Berdasarkan data simulasi, work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur 0,294, sedangkan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,563. Nilai R-square sebesar 0,617 menunjukkan bahwa kedua variabel menjelaskan 61,7% variasi kinerja karyawan. Employee engagement memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan work-life balance. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berperan dalam menjaga kapasitas fisik dan psikologis karyawan, sedangkan keterikatan kerja mengarahkan kapasitas tersebut menjadi perilaku kerja produktif. Perusahaan sektor jasa perlu mengintegrasikan fleksibilitas kerja, pengelolaan beban kerja, dukungan atasan, pengakuan kontribusi, umpan balik, dan pengembangan karier untuk memperkuat kinerja karyawan Generasi Z secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Work-Life Balance, Employee Engagement, Kinerja Karyawan, Generasi Z, Sektor Jasa.

LATAR BELAKANG

Perubahan komposisi tenaga kerja membawa tantangan baru bagi pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu perubahan tersebut ditandai oleh semakin besarnya keterlibatan Generasi Z dalam dunia kerja. Dalam penelitian ini, Generasi Z secara operasional didefinisikan sebagai karyawan yang lahir mulai tahun 1997 dan telah memasuki usia kerja. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan yang dekat dengan teknologi digital, akses informasi cepat, komunikasi instan, serta perubahan pola kerja yang semakin fleksibel. Kondisi tersebut membentuk harapan kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya (Gabrielova & Buchko, 2021).

Generasi Z tidak hanya mempertimbangkan kompensasi ketika menilai suatu pekerjaan, tetapi juga memperhatikan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan, dukungan organisasi, kesempatan berkembang, keamanan kerja, dan kesesuaian nilai pribadi dengan organisasi. Penelitian mengenai karakteristik Generasi Z menunjukkan bahwa kelompok ini cenderung mengharapkan fleksibilitas, lingkungan kerja suportif, komunikasi terbuka, pengalaman kerja yang bermakna, pengakuan, kesejahteraan, dan peluang pengembangan (Bou Hatoum & Nassereddine, 2025; Surugiu et al., 2025; Saraiva & Nogueiro, 2025).

Karakteristik tersebut menjadi semakin relevan pada perusahaan sektor jasa. Sektor jasa menempatkan karyawan sebagai bagian penting dalam penciptaan dan penyampaian nilai kepada pelanggan. Karyawan tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan secara administratif, tetapi juga harus menjaga kualitas interaksi, memberikan respons cepat, mengendalikan emosi, dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan. Beban kerja, target pelayanan, perubahan jadwal, sistem kerja bergilir, serta penggunaan teknologi dapat memengaruhi kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi.

Karyawan dengan work-life balance yang baik memiliki kesempatan lebih besar untuk memulihkan energi fisik dan psikologis. Pemulihan tersebut dapat membantu karyawan mempertahankan konsentrasi, mengurangi kelelahan, meningkatkan kepuasan, dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memunculkan konflik peran, kelelahan emosional, penurunan motivasi, dan kesulitan dalam mempertahankan kualitas pelayanan. Bukti empiris juga menunjukkan bahwa work-life balance berkaitan dengan kepuasan dan kinerja, sedangkan work-life conflict dapat menurunkan kinerja melalui memburuknya kesejahteraan karyawan (Bocean et al., 2023; Huo & Jiang, 2023; Barokah et al., 2025).

Employee engagement menjadi penting dalam sektor jasa karena kualitas pelayanan sangat bergantung pada perilaku karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi tidak hanya menyelesaikan tugas pokok, tetapi juga lebih bersedia membantu pelanggan, beradaptasi dengan perubahan, berpartisipasi dalam penyelesaian masalah, dan mendukung pencapaian organisasi. Pada karyawan Generasi Z, keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja, sumber daya kerja, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja suportif; engagement selanjutnya berkaitan dengan perilaku pelayanan, perilaku inovatif, dan kinerja (Lee et al., 2024; Chiang & Chen, 2024; Nguyen & Petchsawang, 2024; Rasool et al., 2025).

Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa work-life balance dan employee engagement berhubungan dengan kinerja. Subarto dan Solihin (2025) menemukan bahwa work-life balance dan employee engagement berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Namun, penelitian tersebut dilakukan pada satu organisasi tertentu dan memasukkan kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian lain umumnya dilakukan pada karyawan lintas generasi, satu perusahaan, atau satu subsektor tertentu sehingga belum sepenuhnya menggambarkan kondisi karyawan Generasi Z pada perusahaan sektor jasa secara lebih luas (Waworuntu et al., 2022).

Selain itu, terdapat kemungkinan bahwa work-life balance dan employee engagement memberikan kekuatan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja. Work-life balance menyediakan kondisi yang mendukung kesehatan, pemulihan energi, dan pengelolaan peran, sedangkan employee engagement menggambarkan energi motivasional yang secara langsung mendorong perilaku kerja. Oleh karena itu, pengujian kedua variabel dalam satu model diperlukan untuk mengetahui kontribusi relatif masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

Work-life balance yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan personal karyawan, tetapi juga oleh kebijakan organisasi. Fleksibilitas jadwal, distribusi beban kerja, kejelasan target, hak untuk beristirahat, dukungan atasan, dan penghormatan terhadap batas waktu pribadi dapat memperkuat keseimbangan kehidupan kerja. Dalam perspektif Job Demands–Resources, work-life balance dapat diposisikan sebagai hasil dari tersedianya sumber daya kerja yang memadai. Sumber daya tersebut membantu karyawan mengendalikan tuntutan pekerjaan, melakukan pemulihan, dan mempertahankan energi untuk bekerja. Teori JD-R menjelaskan bahwa sumber daya kerja mendorong proses motivasional yang menghasilkan engagement dan kinerja, sedangkan tuntutan yang tidak diimbangi sumber daya dapat menghasilkan kelelahan (Bakker et al., 2023). Perkembangan literatur mutakhir juga menegaskan bahwa work-life balance telah menjadi bidang multidisipliner yang semakin terkait dengan fleksibilitas kerja, produktivitas, dan pengelolaan sumber daya manusia (Zaitouni et al., 2024; Verma et al., 2024).

METODE**Desain penelitian**

Penelitian dirancang secara cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode. Unit analisisnya adalah karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan sektor jasa, seperti perbankan, perhotelan, telekomunikasi, logistik, layanan pelanggan, konsultasi, dan jasa profesional.

Populasi dan sampel

Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z pada perusahaan sektor jasa. Kriteria responden meliputi: (1) lahir pada tahun 1997 atau setelahnya dan telah berusia minimal 18 tahun; (2) berstatus sebagai karyawan aktif; (3) bekerja pada perusahaan sektor jasa; (4) memiliki masa kerja sekurang-kurangnya enam bulan; dan (5) bersedia mengisi kuesioner secara sukarela.

Variabel dan pengukuran

Pengukuran work-life balance mengacu pada kerangka Hayman (2005), sedangkan pengukuran kinerja karyawan mengikuti dimensi Individual Work Performance Questionnaire yang dikembangkan oleh Koopmans et al. (2014).

Tabel 1. Variabel dan Pengukuran

Variabel	Dimensi	Indikator utama	Jumlah item
Work-life balance	Work interference with personal life	Gangguan pekerjaan terhadap waktu pribadi, kelelahan setelah bekerja, kesulitan memenuhi kebutuhan pribadi	3
Work-life balance	Personal life interference with work	Gangguan urusan pribadi terhadap konsentrasi dan penyelesaian pekerjaan	3
Work-life balance	Work-personal life enhancement	Dukungan timbal balik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	3
Employee engagement	Vigor	Energi, ketekunan, ketahanan dalam bekerja	3
Employee engagement	Dedication	Antusiasme, kebanggaan, dan makna pekerjaan	3
Employee engagement	Absorption	Konsentrasi dan keterlibatan mendalam	3
Kinerja karyawan	Task performance	Kualitas, ketepatan, produktivitas, dan penyelesaian tugas	3

Variabel	Dimensi	Indikator utama	Jumlah item
Kinerja karyawan	Contextual performance	Inisiatif, kerja sama, adaptasi, dan kesediaan membantu	3
Kinerja karyawan	Counterproductive behavior	Penundaan, kelalaian, dan perilaku yang merugikan organisasi	3

Usulan langkah konstruktif

Penelitian ini mengusulkan enam langkah konstruktif.



Model matematis dan rumus pengujian

Rumus-rumus berikut ditempatkan pada bagian metodologi karena menjadi dasar perhitungan statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran, dan evaluasi model struktural pada Bab 3.

Hubungan kausal antarvariabel dirumuskan dalam persamaan struktural berikut:

$$KK_i = \beta_0 + \beta_1 WLB_i + \beta_2 EE_i + \varepsilon_i$$

Keterangan: KK_i adalah kinerja karyawan responden ke- i ; WLB_i adalah *work-life balance*; EE_i adalah *employee engagement*; β_0 adalah konstanta; β_1 dan β_2 adalah koefisien jalur; serta ε_i adalah galat atau variabel lain di luar model.

Nilai rata-rata dan standar deviasi setiap variabel dihitung menggunakan rumus berikut:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Pada rumus tersebut, x_i merupakan skor responden, n adalah jumlah responden, $\bar{x}$ adalah nilai rata-rata, dan s adalah standar deviasi sampel.

Konsistensi internal dan validitas konvergen dinilai melalui Cronbach's alpha, composite reliability, dan average variance extracted sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^k \sigma_j^2}{\sigma_T^2} \right)$$

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^k \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^k \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^k \theta_i}$$

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_i^2}{k}$$

Keterangan: k adalah jumlah indikator, σ_j^2 adalah varians indikator, σ_T^2 adalah varians skor total, λ_i adalah outer loading, dan θ_i adalah varians kesalahan indikator.

Validitas diskriminan dinilai dengan heterotrait-monotrait ratio, sedangkan multikolinearitas dievaluasi melalui variance inflation factor:

$$HTMT_{ab} = \frac{\text{mean}(|r_{ij}|, i \in a, j \in b)}{\sqrt{\text{mean}(|r_{ij}|, i \neq j \in a) \text{mean}(|r_{ij}|, i \neq j \in b)}}$$

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

Nilai HTMT di bawah 0,90 menunjukkan validitas diskriminan yang memadai, sedangkan nilai VIF yang rendah menunjukkan tidak adanya multikolinearitas yang mengganggu estimasi model.

Signifikansi koefisien jalur, kemampuan penjelasan model, effect size, predictive relevance, dan model fit dihitung menggunakan rumus berikut:

$$t = \frac{\hat{\beta}}{SE(\hat{\beta})}$$

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}$$

$$R_{adj}^2 = 1 - (1 - R^2) \frac{n-1}{n-p-1}$$

$$f^2 = \frac{R_{incl}^2 - R_{excl}^2}{1 - R_{incl}^2}$$

$$Q^2 = 1 - \frac{SSE}{SSO}$$

$$SRMR = \sqrt{\frac{2}{m(m+1)} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^i (r_{ij} - \hat{r}_{ij})^2}$$

Keterangan: $\hat{\beta}$ adalah estimasi koefisien jalur; SE adalah standard error; R^2 menunjukkan proporsi variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan model; p adalah jumlah prediktor; SSE adalah sum of squared errors; SSO adalah sum of squares observations; r_{ij} dan $\hat{r}_{ij}$ adalah korelasi empiris dan korelasi yang diprediksi model.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Data pengujian**

Sebanyak 210 kuesioner diasumsikan telah disebar. Dari jumlah tersebut, 190 kuesioner dikembalikan dan 180 dinyatakan memenuhi kriteria analisis. Dengan demikian, tingkat data yang dapat digunakan adalah 85,71% dari seluruh kuesioner yang disebar.

Persentase data yang memenuhi kriteria analisis dihitung sebagai berikut:

$$RR = \frac{n_{\text{valid}}}{n_{\text{distributed}}} \times 100\% = \frac{180}{210} \times 100\% = 85,71\%$$

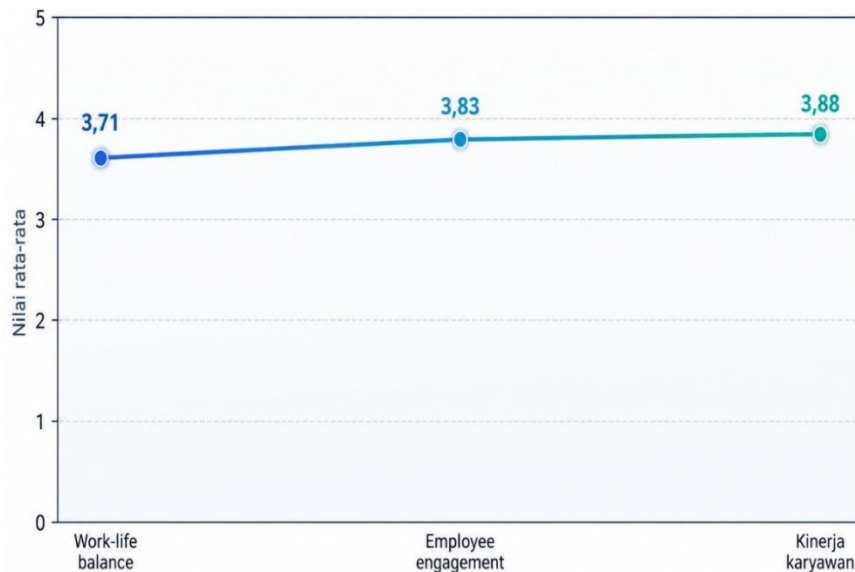
Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	82	45,56%
	Perempuan	98	54,44%
Usia	18–21 tahun	24	13,33%
	22–25 tahun	91	50,56%
	26–29 tahun	65	36,11%
Masa kerja	6–12 bulan	42	23,33%
	1–3 tahun	95	52,78%
	Lebih dari 3 tahun	43	23,89%
Subsektor	Perbankan dan keuangan	45	25,00%
	Perhotelan dan pariwisata	40	22,22%
	Telekomunikasi	32	17,78%
	Logistik	31	17,22%
	Jasa profesional lainnya	32	17,78%

Komposisi tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia 22–25 tahun dan telah memiliki pengalaman kerja antara satu sampai tiga tahun.

Statistik deskriptif**Tabel 3. Statistik Deskriptif**

Variabel	Rata-rata	Standar deviasi	Kategori
Work-life balance	3,71	0,62	Tinggi
Employee engagement	3,83	0,59	Tinggi
Kinerja karyawan	3,88	0,55	Tinggi



Gambar 2. Diagram Garis Profil Nilai Rata-rata Variabel Penelitian

Work-life balance memperoleh nilai rata-rata terendah dibandingkan dua variabel lainnya. Temuan simulasi ini menunjukkan bahwa meskipun responden memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang relatif baik, masih terdapat gangguan pekerjaan terhadap waktu pribadi. Perbandingan profil nilai rata-rata ketiga variabel disajikan pada Gambar 2.

Employee engagement memperoleh rata-rata 3,83. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki antusiasme dan keterlibatan yang baik. Kinerja karyawan memperoleh rata-rata tertinggi, yaitu 3,88.

Evaluasi model pengukuran

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Rentang outer loading	Cronbach's alpha	Composite reliability	AVE	Keterangan
Work-life balance	0,721–0,846	0,884	0,910	0,628	Reliabel dan valid
Employee engagement	0,754–0,881	0,912	0,929	0,686	Reliabel dan valid
Kinerja karyawan	0,738–0,872	0,903	0,923	0,668	Reliabel dan valid

Seluruh outer loading berada di atas 0,70. Nilai Cronbach's alpha dan composite reliability juga lebih besar dari 0,70, sedangkan AVE seluruh variabel lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, instrumen simulasi memenuhi reliabilitas internal dan validitas konvergen.

Nilai reliabilitas dan validitas konvergen pada tabel dihitung berdasarkan rumus Cronbach's alpha, composite reliability, dan AVE yang disajikan pada Bagian 2.5.

Tabel 5. Validitas Diskriminan

Hubungan variabel	Nilai HTMT
Work-life balance – employee engagement	0,672
Work-life balance – kinerja karyawan	0,651
Employee engagement – kinerja karyawan	0,779

Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90. Oleh karena itu, setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang memadai.

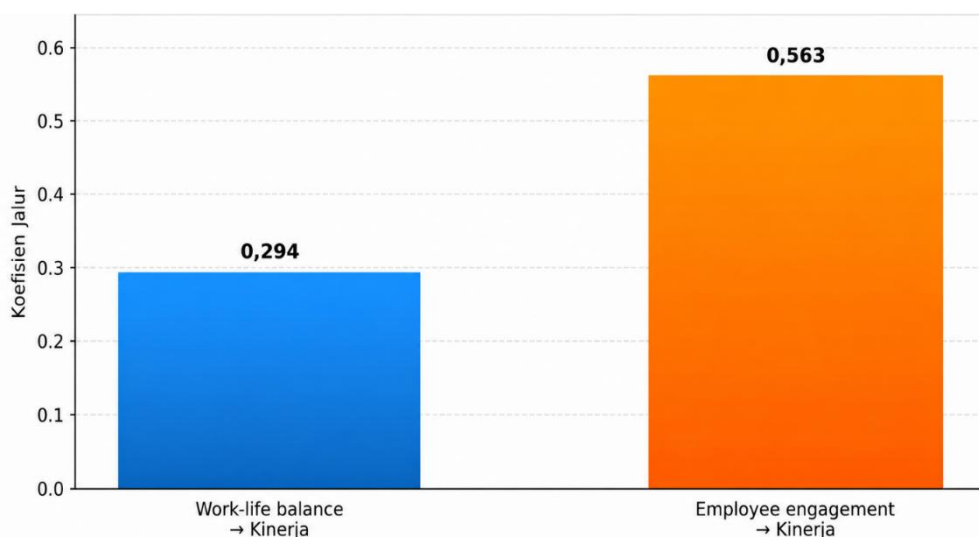
Nilai VIF work-life balance dan employee engagement terhadap kinerja masing-masing sebesar 1,464 dan 1,464. Nilai tersebut berada di bawah batas 3,30 sehingga tidak terdapat indikasi multikolinearitas yang mengganggu estimasi model.

Berdasarkan rumus VIF pada Bagian 2.5, nilai 1,464 menunjukkan bahwa kedua variabel independen tidak memiliki korelasi berlebihan yang dapat mengganggu estimasi koefisien jalur.

Evaluasi model struktural

Tabel 6. Evaluasi Model Struktural

Hipotesis	Hubungan	Koefisien jalur	Statistik-t	Nilai p	Keputusan
H1	Work-life balance → kinerja	0,294	4,215	<0,001	Diterima
H2	Employee engagement → kinerja	0,563	8,127	<0,001	Diterima



Gambar 3. Diagram Batang Perbandingan Koefisien Jalur terhadap Kinerja

Hasil simulasi menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Koefisien sebesar 0,294 menunjukkan bahwa peningkatan work-life balance diikuti oleh peningkatan kinerja, dengan asumsi variabel lain konstan. Perbandingan koefisien jalur kedua variabel terhadap kinerja disajikan pada Gambar 3.

Employee engagement memiliki koefisien sebesar 0,563. Artinya, employee engagement memberikan pengaruh positif dan lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan work-life balance.

Tabel 7. Koefisien Determinasi

Variabel endogen	R-square	R-square adjusted
Kinerja karyawan	0,617	0,613

Nilai R-square sebesar 0,617 menunjukkan bahwa 61,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh work-life balance dan employee engagement. Sisanya sebesar 38,3% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

$$R^2 \times 100\% = 0,617 \times 100\% = 61,7\%$$

Tabel 8. Effect Size

Hubungan	Nilai (f ²)	Interpretasi
Work-life balance → kinerja	0,128	Kecil menuju sedang
Employee engagement → kinerja	0,468	Besar

Employee engagement memiliki effect size yang lebih besar. Hasil ini memperlihatkan bahwa keterikatan karyawan merupakan faktor yang lebih dominan dalam menjelaskan kinerja pada model simulasi.

Nilai Q-square untuk kinerja sebesar 0,397. Karena nilainya lebih besar dari nol, model memiliki relevansi prediktif yang baik. Sementara itu, nilai SRMR sebesar 0,064 berada di bawah 0,08 sehingga model dinilai memiliki tingkat kesesuaian yang memadai.

$$Q^2 = 1 - \frac{SSE}{SSO} = 0,397 > 0$$

Berdasarkan hasil tersebut, persamaan struktural dapat dinyatakan:

$$\widehat{KK} = 0,294 \text{ WLB} + 0,563 \text{ EE} + \varepsilon$$

Secara simultan, work-life balance dan employee engagement terbukti memberikan kontribusi positif terhadap kinerja. Dengan demikian, H1 dan H2 dinyatakan diterima berdasarkan data simulasi.

Analisis baseline

Baseline penelitian menggambarkan kondisi awal ketika perusahaan belum memiliki kebijakan work-life balance dan engagement yang terintegrasi. Berdasarkan data dummy, work-life balance telah berada dalam kategori tinggi, tetapi memiliki nilai rata-rata paling rendah dibandingkan employee engagement dan kinerja. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa persoalan utama bukan selalu ketidakpuasan terhadap pekerjaan, melainkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang belum sepenuhnya terkendali. Pada sektor jasa, gangguan tersebut dapat berasal dari perubahan jadwal, kebutuhan pelanggan di luar jam kerja, target harian, komunikasi digital berkelanjutan, dan tuntutan respons cepat. Hasil pengujian simulasi menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien 0,294. Artinya, keseimbangan kehidupan kerja tetap penting, tetapi pengaruhnya tidak sebesar employee engagement. Work-life balance dapat dipandang sebagai fondasi yang menjaga kapasitas fisik dan psikologis karyawan. Namun, keseimbangan tersebut belum tentu menghasilkan kinerja tinggi apabila karyawan tidak memiliki antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan terhadap pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan kajian yang menunjukkan bahwa work-life balance berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan milenial dan Generasi Z. Dukungan atasan, fleksibilitas waktu, cuti, dan lingkungan kerja suportif menjadi unsur yang dapat memperkuat hubungan tersebut (Waworuntu et al., 2022; Barokah et al., 2025). Employee engagement memberikan koefisien sebesar 0,563 dan effect size yang besar. Hasil ini menunjukkan bahwa employee engagement menjadi prediktor paling dominan dalam model. Karyawan yang memiliki energi, kebanggaan, dan konsentrasi tinggi lebih mungkin menyelesaikan pekerjaan secara berkualitas serta memberikan pelayanan melebihi standar minimum (Rasool et al., 2025).

Dalam konteks JD-R, hasil tersebut dapat dijelaskan melalui proses motivasional. Sumber daya kerja memunculkan engagement, sedangkan engagement mendorong usaha, persistensi, kreativitas, dan kinerja (Bakker et al., 2023; Chiang & Chen, 2024; Nguyen & Petchsawang, 2024). Dalam perspektif Social Exchange Theory, karyawan yang memperoleh pengalaman organisasi positif akan membalasnya melalui keterlibatan dan kontribusi yang lebih tinggi.

Berdasarkan baseline tersebut, perusahaan perlu menghindari pendekatan yang hanya berfokus pada fleksibilitas kerja. Fleksibilitas tanpa kejelasan tujuan, dukungan atasan, pengakuan, dan peluang berkembang dapat menghasilkan kenyamanan, tetapi belum tentu

menciptakan engagement. Sebaliknya, tuntutan engagement yang tinggi tanpa keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kelelahan dalam jangka panjang.

Analisis state of the art

State of the art penelitian ini terletak pada penggabungan work-life balance dan employee engagement dalam konteks spesifik karyawan Generasi Z pada perusahaan sektor jasa. Penelitian Waworuntu, Kainde, dan Mandagi membahas work-life balance, kepuasan, dan kinerja pada karyawan milenial serta Generasi Z melalui systematic review. Penelitian tersebut memberikan landasan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berhubungan dengan kinerja, tetapi belum menguji employee engagement sebagai prediktor langsung dalam model empiris lintas subsektor jasa.

Subarto dan Solihin (2025) menguji work-life balance dan employee engagement terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian tersebut menemukan bahwa kedua variabel memengaruhi kinerja, tetapi objeknya berada pada satu organisasi dan tidak secara khusus membatasi responden pada Generasi Z. Jung dan Yoon (2021) menguji fleksibilitas, engagement, kepuasan, dan komitmen pada industri hotel Korea Selatan. Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa Generasi Z memberikan respons yang kuat terhadap fleksibilitas kerja, tetapi tidak secara khusus menguji perbandingan pengaruh langsung work-life balance dan engagement terhadap kinerja. Katsaros (2024) meneliti adaptive performance karyawan Generasi Z dan menunjukkan bahwa workplace happiness, termasuk work engagement, berperan dalam menjelaskan kemampuan adaptasi. Temuan yang lebih baru juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan engagement generasi muda, sedangkan sumber daya dan tuntutan kerja memengaruhi engagement dan perilaku pelayanan karyawan Generasi Z (Lee et al., 2024; Chiang & Chen, 2024).

SIMPULAN

Berdasarkan data simulasi, work-life balance dan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada perusahaan sektor jasa. Employee engagement menunjukkan pengaruh paling dominan ($\beta = 0,563$), sedangkan work-life balance memiliki koefisien 0,294; keduanya menjelaskan 61,7% variasi kinerja. Perusahaan disarankan mengintegrasikan fleksibilitas kerja, pengelolaan beban kerja, dukungan atasan, pengakuan, umpan balik, serta pengembangan karier. Penelitian berikutnya perlu menggunakan data empiris lintas perusahaan dan wilayah, desain longitudinal, serta sumber penilaian kinerja yang beragam untuk meningkatkan generalisasi dan mengurangi common method bias.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. doi:10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933.
- Barokah, R. A., Kartawan, Sutisna, D., & Pratminingsih, S. A. (2025). Work-life balance and its influence on organizational citizenship behavior and performance in Indonesian higher education. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102102. doi:10.1016/j.ssaho.2025.102102.
- Bocean, C. G., Popescu, L., Vărzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2023). Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 15(15), 11631. doi:10.3390/su151511631.
- Bou Hatoum, M., & Nassereddine, H. (2025). Becoming an employer of choice for Generation Z in the construction industry. *Buildings*, 15(2), 263. doi:10.3390/buildings15020263.
- Chiang, C. F., & Chen, J.-T. (2024). Influences of perceived job resource and job demands on service behavior for generation Z hotel employees in Taiwan. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 194–216. doi:10.1080/15332845.2024.2282206.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. doi:10.1016/j.bushor.2021.02.013.

- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work-life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.
- Huo, M.-L., & Jiang, Z. (2023). Work–life conflict and job performance: The mediating role of employee wellbeing and the moderating role of trait extraversion. *Personality and Individual Differences*, 205, 112109. doi:10.1016/j.paid.2023.112109.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13(16), 9143. doi:10.3390/su13169143.
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z employee adaptive performance: The role of inclusive leadership and workplace happiness. *Administrative Sciences*, 14(8), 163. doi:10.3390/admsci14080163.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175.
- Lee, S. H., Chong, C. W., & Ojo, A. O. (2024). Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2309705. doi:10.1080/23311975.2024.2309705.
- Nguyen, M. T., & Petchsawang, P. (2024). Encouraging employees' innovative behavior via the mediating effect of work engagement and the moderating effect of their proactive personality: The case of Generation Z in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2301162. doi:10.1080/23311975.2023.2301162.
- Rasool, S. F., Mohelska, H., Rehman, F. U., Raza, H., & Asghar, M. Z. (2025). Exploring the nexus between a supportive workplace environment, employee engagement, and employee performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Administrative Sciences*, 15(6), 230. doi:10.3390/admsci15060230.
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and realities of disengagement among younger Generation Y and Z workers in contemporary work dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133. doi:10.3390/admsci15040133.
- Subarto, S., & Solihin, D. (2025). The influence of work-life balance and employee engagement on performance through job satisfaction. *Jurnal Economia*, 21(1), 106–124. doi:10.21831/economia.v21i1.70925.
- Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 29. doi:10.3390/admsci15010029.
- Verma, N., Dhiman, B., Singh, V., Kaur, J., Guleria, S., & Singh, T. (2024). Exploring the global landscape of work-life balance research: A bibliometric and thematic analysis. *Heliyon*, 10(11), e31662. doi:10.1016/j.heliyon.2024.e31662.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 286–300. doi:10.33019/society.v10i2.464.
- Zaitouni, M., Hewapathirana, G., Mostafa, M., Al Hajj, R., & ElMelegy, A. R. (2024). Work-life balance: A landscape mapping of two decades of scholarly research. *Heliyon*, 10(14), e34084. doi:10.1016/j.heliyon.2024.e34084.