

Peran Work-Life Balance dan Career Growth Opportunity dalam Meningkatkan Employee Engagement pada Generasi Z

Ardyansyah Rahmat¹

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Perjuangan Republik Indonesia, Indonesia

Correspondence: ardyansyahrahmat2507@gmail.com

Article Info

Article history:

Received July 25th, 2026

Revised Aug 9th, 2026

Accepted Aug 14th, 2026

Keywords:

Career Growth Opportunity; Employee Engagement; Generation Z; SEM-PLS; Work-Life Balance.

ABSTRACT

Employee engagement has become one of the strategic issues in human resource management because it is closely related to organizational productivity, commitment, innovation, and sustainability. Generation Z employees possess distinct work characteristics and expectations, particularly regarding work-life balance and career development opportunities. This study aims to analyze the influence of Work-Life Balance and Career Growth Opportunity on Employee Engagement among Generation Z employees. The research employed a quantitative approach using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method. Data were collected through questionnaires distributed to 100 Generation Z employees in Makassar City. The findings indicate that Work-Life Balance has a positive and significant effect on Employee Engagement ($\beta = 0.314$; $t = 3.988$; $p < 0.001$). Likewise, Career Growth Opportunity positively and significantly influences Employee Engagement ($\beta = 0.290$; $t = 3.349$; $p = 0.001$). Although both variables significantly contribute to employee engagement, the coefficient of determination ($R^2 = 0.178$) indicates that additional factors beyond the proposed model also influence employee engagement. These findings highlight the importance of organizational policies that support work-life balance and career development to enhance Generation Z employees' engagement.



© 2026 The Authors. Published by Punggawa Legacy Center. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Employee engagement merupakan salah satu isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan produktivitas, komitmen, inovasi, dan keberlangsungan organisasi (Saks, 2022). Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, serta keterlibatan yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya employee engagement dapat menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya turnover intention, absensi, dan rendahnya kualitas kinerja (Saks, 2022).

Fenomena ini menjadi perhatian global karena tingkat keterikatan karyawan masih relatif rendah di berbagai negara. Laporan Gallup menunjukkan bahwa hanya sekitar 21% pekerja di dunia yang tergolong engaged terhadap pekerjaannya, sementara sebagian besar lainnya berada dalam kategori not engaged atau actively disengaged, yang berdampak pada hilangnya produktivitas organisasi secara signifikan. Sesuai dengan laporan BPS Indonesia sedang memasuki periode bonus demografi, dengan sekitar 70,72% penduduk berada pada usia produktif (15–64 tahun) dan Generasi Z mencapai 27,94% dari total penduduk berdasarkan Sensus Penduduk 2020. Kondisi ini menjadi peluang strategis untuk meningkatkan produktivitas nasional apabila didukung oleh pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Badan Pusat Statistik, 2021).

Pembahasan mengenai *work-life balance* menjadi semakin penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia seiring dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan, perubahan pola kerja, serta berkembangnya kesadaran terhadap pentingnya kesejahteraan karyawan. Menurut Septiani (2024), Generasi Z memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja, dukungan manajerial, dan lingkungan kerja yang sehat karena mereka lebih sadar terhadap pentingnya kesehatan mental dan kualitas hidup dibandingkan generasi sebelumnya.

Pada konteks Generasi Z, *career growth opportunity* menjadi salah satu faktor yang semakin menentukan dalam memilih maupun mempertahankan pekerjaan. Generasi Z lebih menekankan kesempatan belajar, pengembangan kompetensi, fleksibilitas karier, serta pengalaman kerja yang mampu meningkatkan kapasitas profesional mereka. Adamek et al. (2025)

Berbagai penelitian empiris dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement*. Anandita (2025) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada profesional Generasi Z di Indonesia. Di sisi lain, Anabelle (2025) menunjukkan bahwa *career development* sebagai bentuk *career growth opportunity* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Jakarta melalui penyediaan kesempatan belajar, pengembangan kompetensi, dan jalur karier yang jelas. Hasil tersebut diperkuat oleh Safirah dan Widigdo (2025), yang melaporkan bahwa kesempatan pengembangan karier tidak hanya meningkatkan *employee engagement*, tetapi juga menurunkan *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor ritel.

Banyak penelitian telah mengkaji hubungan antara *Work-Life Balance*, *Career Development*, dan *Employee Engagement*. Namun, sebagian besar penelitian masih dilakukan pada populasi karyawan secara umum atau menggabungkan beberapa generasi dalam satu sampel, sehingga belum memberikan gambaran yang spesifik mengenai karakteristik Generasi Z. Ketersediaan sumber daya tersebut mendorong munculnya kondisi psikologis yang positif sehingga karyawan menunjukkan tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi Bakker et al., (2023) Padahal, berbagai kajian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki preferensi kerja yang berbeda, terutama terkait fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, dan peluang pengembangan karier. Dengan demikian, masih diperlukan penelitian yang secara khusus menguji faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Engagement* pada Generasi Z.

Karyawan yang mampu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kesejahteraan psikologis, motivasi, kepuasan kerja, serta produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya Aruldoss et al., (2022). Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini mengembangkan model empiris yang mengintegrasikan *Work-Life Balance* dan *Career Growth Opportunity* sebagai determinan *Employee Engagement* pada Generasi Z. Selain itu, penelitian ini memberikan bukti empiris pada konteks karyawan Generasi Z di Kota Makassar, yang hingga saat ini masih relatif terbatas dalam literatur manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Berdasarkan research gap yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Work-Life Balance* dan *Career Growth Opportunity* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Kota Makassar. dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Selain itu, penelitian ini bertujuan memberikan bukti empiris mengenai peran kedua variabel tersebut dalam meningkatkan *Employee Engagement* serta memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan karakteristik tenaga kerja Generasi Z.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory research, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan *Career Growth Opportunity* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z yang kelahiran 1997 - 2012. Penelitian dilaksanakan di Kota Makassar dengan populasi penelitian adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja pada berbagai organisasi. Sampel penelitian berjumlah 100 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria responden merupakan karyawan Generasi Z yang telah memiliki pengalaman kerja sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Instrumen penelitian terdiri atas indikator-indikator yang mengukur variabel *Work-Life Balance*, *Career Growth Opportunity*, dan *Employee Engagement*, yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Sebelum dianalisis, data yang diperoleh melalui kuesioner terlebih dahulu melalui proses editing, coding, dan tabulasi data untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi data penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) melalui pengujian convergent validity, discriminant validity, dan construct reliability, serta evaluasi model struktural (inner model) melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), dan pengujian hipotesis menggunakan teknik bootstrapping.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 100 responden yang merupakan karyawan Generasi Z di Kota Makassar. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (56%), berusia 22–25 tahun (57%), memiliki pendidikan Sarjana (68%), memiliki pengalaman kerja 1–3 tahun (53%), serta berstatus sebagai karyawan kontrak (49%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh Generasi Z yang berada pada fase awal pengembangan karier sehingga memiliki pengalaman yang relevan dalam menilai keseimbangan kehidupan kerja, kesempatan pengembangan karier, dan keterikatan terhadap pekerjaannya.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan evaluasi model pengukuran (*measurement model*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai **outer loading** di atas batas minimum yang direkomendasikan ($>0,70$), sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam mengukur konstruk penelitian. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh variabel berada di atas 0,50, sedangkan nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan rho_A masing-masing konstruk juga melebihi nilai 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memenuhi persyaratan validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya, hasil pengujian Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan seluruh nilai berada di bawah 0,90 sehingga setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural.

Evaluasi model struktural menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) pada variabel Employee Engagement sebesar 0,178. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Work-Life Balance dan Career Growth Opportunity mampu menjelaskan 17,8% variasi Employee Engagement, sedangkan 82,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, hasil pengujian effect size (f^2) menunjukkan bahwa Work-Life Balance memiliki nilai 0,120, sedangkan Career Growth Opportunity sebesar 0,102, yang menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki kontribusi pada kategori kecil namun tetap memberikan pengaruh terhadap Employee Engagement.

Hasil pengujian hipotesis melalui teknik bootstrapping menunjukkan bahwa Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,314, nilai t-statistic sebesar 3,988, dan p-value sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z, maka semakin tinggi tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Job Demands–Resources Theory yang menjelaskan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu *job resources* yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Temuan ini juga mendukung penelitian Anandita (2025) yang menyatakan bahwa Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Employee Engagement pada profesional Generasi Z di Indonesia.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Career Growth Opportunity berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,290, nilai t-statistic sebesar 3,349, dan p-value sebesar 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin besar kesempatan pengembangan karier yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Temuan ini mendukung Social Exchange Theory, yang menjelaskan bahwa kesempatan pengembangan karier dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi sehingga mendorong karyawan membalasnya melalui peningkatan Employee Engagement. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Anabelle (2025) serta Safirah dan Widigdo (2025) yang menyimpulkan bahwa kesempatan pengembangan karier merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan Employee Engagement pada Generasi Z.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance dan Career Growth Opportunity merupakan faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan Employee Engagement pada Generasi Z. Meskipun demikian, nilai R^2 yang relatif rendah mengindikasikan bahwa masih terdapat berbagai faktor lain yang memengaruhi Employee Engagement, seperti Psychological Safety, Perceived Organizational Support, Organizational Culture, maupun Flexible Working Arrangement. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel-variabel tersebut sehingga mampu memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai Employee Engagement pada Generasi Z.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	44	44,0

Perempuan	56	56,0
Usia		
18 - 21	13	13,0
22 - 25	57	57,0
26 - 29	30	30,0
Tingkat Pendidikan		
SMA/SMK	12	12,0
Diploma	14	14,0
Sarjana (S1)	68	68,0
Pascasarjana	6	6,0
Lama Bekerja		
< 1 Tahun	29	29,0
1–3 Tahun	53	53,0
> 3 Tahun	18	18,0
Status Pekerjaan		
Tetap	38	38,0
Kontrak	49	49,0
Magang	13	13,0
Total	100	100,0

Sumber: Data primer diolah (2026).

Tabel 2. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Work-Life Balance (X1)	0,884	0,910	0,629
Career Growth Opportunity (X2)	0,851	0,877	0,547
Employee Engagement (Y)	0,862	0,897	0,592

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	β	t-statistic	p-value	Keputusan
Work-Life Balance → Employee Engagement	0,314	3,988	0,000	Diterima
Career Growth Opportunity → Employee Engagement	0,290	3,349	0,001	Diterima

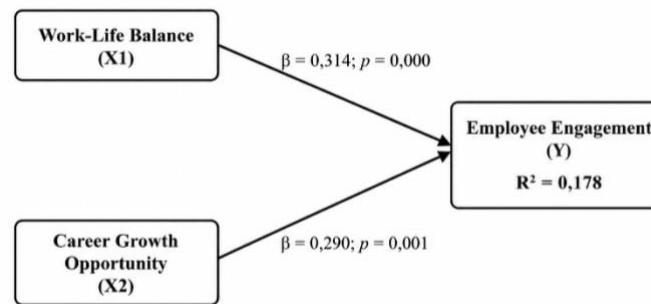
Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Tabel 4. Hasil Evaluasi Model Struktural

Variabel Endogen	R-square	Prediktor	f-square
Employee Engagement (Y)	0,178	Work-Life Balance (X1)	0,120
		Career Growth Opportunity (X2)	0,102

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa nilai R-square Employee Engagement sebesar 0,178. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Work-Life Balance dan Career Growth Opportunity secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 17,8% variasi Employee Engagement, sedangkan sebesar 82,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Selanjutnya, nilai *effect size* (f-square) menunjukkan bahwa Work-Life Balance memiliki nilai sebesar 0,120, sedangkan Career Growth Opportunity sebesar 0,102. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel independen memberikan kontribusi terhadap Employee Engagement, meskipun besarnya efek masing-masing relatif kecil.



Sumber: Output *SmartPLS 4* (2026)

Gambar 1. Model Struktura Hasil Bootstrapping

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Work-Life Balance* dan *Career Growth Opportunity* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Makassar City, dapat disimpulkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang dirasakan karyawan Generasi Z, semakin tinggi pula keterikatan mereka terhadap pekerjaan.

Selanjutnya, *Career Growth Opportunity* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin besar kesempatan pengembangan karier yang dirasakan karyawan, semakin tinggi tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Dengan demikian, kedua variabel tersebut merupakan faktor yang berkontribusi dalam meningkatkan *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z. Hasil evaluasi model menunjukkan bahwa nilai R^2 *Employee Engagement* sebesar 0,178, yang berarti *Work-Life Balance* dan *Career Growth Opportunity* mampu menjelaskan 17,8% variasi *Employee Engagement*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini sekaligus menunjukkan bahwa peningkatan *Employee Engagement* pada Generasi Z bersifat multidimensional dan masih dapat dijelaskan melalui faktor organisasi maupun individual lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamek, A., Brkić, A., & Živković, A. (2025). *Generation Z and the Future of Work: Expectations of a Healthy Workplace*. Proceedings of the International Academic Conference on Management and Economics, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.33422/conferenceme.v3i1.1297>
- Anabelle, M. (2025). *Gen Z at Work: The Impact of Culture, Career Growth, and Employee Well-Being on Employee Engagement*. Journal of Communication and Business. DOI: <https://doi.org/10.21776/jki.2025.04.4.20>.
- Anandita, S., Gunawan, A., & Febriyansyah, H. (2025). Exploring gen z engagement: Work–life balance and flexibility in creative programming work. *Journal of Educational Management Research*, 4(4), 1560-1569. DOI: <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i4.1128>
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work–life balance and job satisfaction: Moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 240-271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Hasil Sensus Penduduk 2020*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id>
- 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(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace: 2024 report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/state-of-the-global-workplace>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-07413-4>.
- Safirah, N. A., & Widigdo, A. M. N. (2025). Effect of Green Work-Life Balance and Career Development on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediating Variable. *European Journal of Business and Management Research*, 10(4), 203-211. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.4.2779>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Septiani, D., Jalil, A., Septia, F., & Putri, A. D. (2024, December). Perceptions of Generation Z About Work Life Balance, Managerial Support and Workplace's Stress Level: A Literature Review. In *International Conference on Research and Development (ICORAD)* (Vol. 3, No. 2, pp. 208-217). <https://doi.org/10.47841/icorad.v3i2.252>