

Pengaruh *work-life balance*, *digital literacy*, dan *workplace flexibility* terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Yogyakarta

Kartika Sugiarti¹, Linawati²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta

email: ¹kartikasugiarti72@email.com, ²linamulyana7306@gmail.com

Info Artikel :

Diterima :

15 Februari 2026

Disetujui :

10 Maret 2026

Dipublikasikan :

30 Maret 2026

ABSTRAK

Di Daerah Istimewa Yogyakarta, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana partisipasi pekerja Generasi Z dipengaruhi oleh faktor-faktor termasuk keseimbangan kerja-hidup, literasi digital, dan fleksibilitas tempat kerja. Keterlibatan karyawan yang rendah merupakan isu yang diteliti, dan hal ini disebabkan oleh kebutuhan akan pengaturan kerja yang fleksibel, teknologi baru, dan tuntutan pekerjaan modern. Seratus pekerja dari Generasi Z dengan pengalaman kerja enam bulan atau lebih disurvei sebagai bagian dari penelitian kuantitatif ini. Responden dipilih menggunakan teknik sampel bertujuan. Untuk mengevaluasi data yang diperoleh dari survei, digunakan SEM-PLS. Menurut temuan, keterlibatan karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh literasi digital, fleksibilitas tempat kerja, dan keseimbangan kerja-hidup. Dan terdapat hubungan yang positif dan signifikan secara statistik antara keterlibatan karyawan dan semua faktor tersebut secara bersamaan. Menurut hasil penelitian, tempat kerja yang seimbang, adaptif secara teknologi, dan fleksibel adalah kunci untuk menarik dan mempertahankan anggota Generasi Z.

Kata kunci: *Work-life Balance, Digital Literacy, Workplace Flexibility, Employee Engagement, Generasi Z*

ABSTRACT

In the Special Region of Yogyakarta, this study set out to examine how Gen Z workers' participation was impacted by factors including work-life balance, digital literacy, and workplace flexibility. Low employee engagement was the issue that was addressed, and it was caused by the need for flexible work arrangements, new technologies, and the demands of modern work. One hundred workers from Generation Z with six months of experience or more were surveyed as part of this quantitative study. Respondents were chosen using a purposive sample technique. In order to evaluate the data received from the surveys, Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares was employed. According to the findings, employee engagement was positively and significantly impacted by digital literacy, workplace flexibility, and work-life balance. And there was a positive and statistically significant relationship between employee engagement and all of these factors acting together. According to the results, a balanced, technologically adaptable, and flexible workplace is the key to attracting and retaining members of Generation Z.

Keywords: *Work-life Balance, Digital Literacy, Workplace Flexibility, Employee Engagement, Generasi Z*



©2026 Kartika Sugiarti, Linawati. Diterbitkan oleh Arka Institute. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

SDM yang terampil dan antusias terhadap pekerjaannya sangat penting bagi perusahaan di era transformasi digital dan persaingan global yang terus berubah ini. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, loyal, dan berdampak positif pada keuntungan perusahaan. Generasi Z memiliki ciri khas unik, termasuk tuntutan akan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, ketergantungan pada teknologi digital, dan keinginan akan jam kerja yang fleksibel, namun penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan masih di bawah ideal, terutama di kalangan generasi ini (Anhar et al., 2025; Karolina & Saryatmo, 2024). Situasi ini menyoroti kesenjangan antara apa yang dibutuhkan organisasi dan apa yang diinginkan karyawan di tempat kerja saat ini.

Fenomena tersebut semakin diperkuat oleh perubahan pola kerja yang semakin fleksibel dan berbasis teknologi. Generasi Z dikenal memiliki tujuan yang lebih tinggi dalam hal keseimbangan kehidupan kerja dan otonomi di tempat kerja (P. K. Putri, 2024). Keterlibatan karyawan yang rendah dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kebutuhan individu dan tujuan pekerjaan. Akibatnya, kita

perlu pemahaman yang lebih dalam tentang apa yang memotivasi pekerja untuk memberikan upaya terbaik mereka di tempat kerja yang sangat dinamis dan berteknologi maju.

Menurut hipotesis Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan, tingkat keterlibatan individu dipengaruhi oleh seberapa baik sumber daya pekerjaan mereka seimbang dengan tuntutan pekerjaan mereka (Bakker & Demerouti, 2017). Sumber daya kerja berperan penting dalam meningkatkan motivasi serta mengurangi tekanan kerja. Salah satu aset tersebut adalah keseimbangan kerja-hidup, yang merupakan ukuran seberapa baik seseorang dapat menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan pribadinya. Karena dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan mengurangi konflik peran, keseimbangan kerja-hidup memiliki efek positif pada keterlibatan karyawan, menurut penelitian (Allen et al., 2020; Karolina & Saryatmo, 2024).

Selain itu, perkembangan teknologi digital menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan *digital literacy* yang memadai (Pramudito & Wardaningrum, 2025). Memiliki pemahaman yang baik dan kemahiran dalam menggunakan informasi digital merupakan komponen penting dari literasi digital, yang juga mencakup kemahiran teknologi. Orang yang mahir dalam teknologi biasanya lebih fleksibel dan efisien dalam pekerjaan yang membutuhkan penggunaan keterampilan mereka (Hidayatullah et al., 2025; Rusli et al., 2025). Di sisi lain, *workplace flexibility* juga menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan kenyamanan kerja melalui pemberian otonomi dalam mengatur waktu dan tempat kerja (Shockley & Allen, 2015; Triyanto et al., 2024).

Di masa lalu, para peneliti telah mengamati bagaimana faktor-faktor seperti fleksibilitas tempat kerja, literasi digital, dan keseimbangan kehidupan kerja memengaruhi keterlibatan karyawan. Terdapat perbedaan data mengenai hubungan antara konflik kerja-keluarga dan beberapa faktor terkait. Meskipun konflik kerja-keluarga sering berdampak pada kepuasan kerja, keluarga, dan kehidupan, kekuatan hubungan tersebut berbeda-beda tergantung pada konteks budaya. Allen et al., (2020) menemukan bahwa pengaruh tersebut cenderung lebih lemah pada budaya kolektivistik dibandingkan budaya individualistik.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian yang menunjukkan bahwa masih terbatasnya studi yang mengintegrasikan *work life balance*, *digital literacy*, dan *workplace flexibility* dalam satu model penelitian, khususnya pada konteks Generasi Z di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan dalam memengaruhi *employee engagement*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *work life balance*, *digital literacy*, dan *workplace flexibility* terhadap *employee engagement*, baik secara parsial maupun simultan.

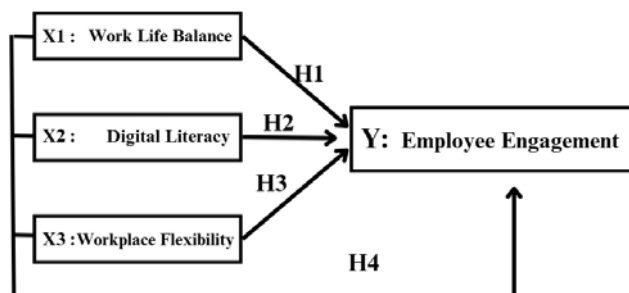
METODE PENELITIAN

Dengan menggunakan metodologi kuantitatif, studi ini menyelidiki bagaimana literasi digital, fleksibilitas kerja, dan keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja dan faktor lainnya. Kami memilih pendekatan kuantitatif karena, dengan menggunakan statistik, pendekatan ini memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana berbagai faktor saling berkaitan.

Studi ini merupakan contoh penelitian eksplanatori, yang menggunakan pengujian hipotesis untuk menentukan sifat hubungan antara variabel independen dan dependen. Keseimbangan kehidupan kerja, literasi digital, dan fleksibilitas kerja adalah faktor independen dalam studi ini, dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel dependen.

Seluruh anggota Generasi Z yang bekerja di DIY merupakan populasi penelitian ini. Partisipan dalam penelitian ini dianggap sebagai anggota Gen Z jika mereka lahir antara tahun 1997 dan 2012, dan telah bekerja minimal enam bulan. Sebagian dari populasi dipilih dari populasi keseluruhan berdasarkan kriteria tertentu, suatu proses yang dikenal sebagai pengambilan sampel bertujuan. Sampel untuk penelitian ini terdiri dari seratus individu yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi.

Data utama penelitian ini berasal dari kuesioner yang diisi oleh peserta. Skala Likert lima poin, dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju," digunakan untuk mengembangkan instrumen penelitian. Diadaptasi dari ide-ide yang disajikan dalam penelitian sebelumnya, indikator variabel dibuat dengan mempertimbangkan konteks penelitian.



Gambar 1. Model konseptual penelitian hubungan antara work life balance (X1), digital literacy (X2), dan workplace flexibility (X3) terhadap employee engagement (Y)

Dengan menggunakan SmartPLS SEM-PLS, strategi analisis data untuk penelitian ini diimplementasikan. Baik model luar (pengukuran) maupun model dalam (struktural) dievaluasi selama penelitian berlangsung. Tujuan dari evaluasi model pengukuran adalah untuk mengetahui apakah instrumen tersebut valid dan reliabel; hal ini dilakukan dengan melihat reliabilitas komposit dan nilai alpha Cronbach, serta dengan menguji validitas konvergen dan diskriminannya. Sementara itu, penilaian efek langsung dan simultan antarvariabel, serta nilai R-squared dan pengujian signifikansi menggunakan statistik t dan nilai p, merupakan bagian dari evaluasi model struktural yang bertujuan untuk menilai hubungan antarvariabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data SEM-PLS menggunakan SmartPLS 4.0 menghasilkan temuan investigasi ini. Karena telah diproses, data yang diberikan sesuai untuk analisis statistik. Untuk menjamin validitas, reliabilitas, dan keterkaitan antar variabel penelitian, model dievaluasi menggunakan pengujian model luar dan dalam (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2021).

Semua konstruk lolos uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan pada model pengukuran. Masing-masing dari empat variabel yaitu keseimbangan kerja-hidup (0,611), literasi digital (0,668), fleksibilitas tempat kerja (0,689), dan keterlibatan karyawan (0,724) memiliki nilai AVE > 0,50. Hal ini membuktikan bahwa konstruk tersebut memberikan penjelasan yang baik untuk variabilitas indikator yang diamati. Lebih lanjut, pendekatan rasio HTMT untuk analisis validitas diskriminan menghasilkan semua nilai <0,90, yang menunjukkan bahwa tidak ada tumpang tindih dan bahwa setiap variabel terpisah.

Tabel 1. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Work Life Balance</i>	0,611	Valid
<i>Digital Literacy</i>	0,668	Valid
<i>Workplace Flexibility</i>	0,689	Valid
<i>Employee Engagement</i>	0,724	Valid

Uji validitas konvergen mengonfirmasi bahwa setiap konsep memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Berdasarkan Tabel 1, semua variabel yang memiliki nilai *average variance extracted* (AVE) > 0,50 meliputi keseimbangan kerja-hidup (0,611), literasi digital (0,668), fleksibilitas tempat kerja (0,689), dan keterlibatan karyawan (0,724). Setiap konsep dianggap sah karena cukup menjelaskan varians indikator.

Tabel 2. Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	DL	EE	WLB	WF
DL				
EE	0.721			
WLB	0.703	0.579		
WF	0.680	0.650	0.321	

Skor reliabilitas komposit $> 0,90$ dan alpha Cronbach $> 0,94$ menunjukkan bahwa, berdasarkan uji reliabilitas, semua variabel menunjukkan tingkat konsistensi internal yang tinggi. Ini membuktikan bahwa instrumen penelitian secara akurat mengukur variabel yang diteliti. Selain itu, metode HTMT digunakan untuk memverifikasi validitas diskriminan.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Work Life Balance	0.942	0.950	0.950	0.611
Digital Literacy	0.955	0.957	0.960	0.668
Workplace Flexibility	0.943	0.947	0.952	0.689
Employee Engagement	0.952	0.954	0.959	0.724

Selanjutnya, model penelitian dinilai memiliki kesesuaian yang memuaskan dengan data melalui evaluasi model struktural. Nilai Standardized RMS = 0,066 menunjukkan bahwa model tersebut sesuai dengan data dengan baik. Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja, literasi digital, dan fleksibilitas tempat kerja menjelaskan 56,6% varians dalam keterlibatan karyawan, menurut nilai R-squared sebesar 0,566. Variabel yang memengaruhi variasi residual dikeluarkan dari model.

Tabel 4. Hasil Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.066	0.066
d_ULS	3.990	3.990
d_G	2.533	2.533
Chi-square	1.149.769	1.149.769
NFI	0.740	0.740

Tabel 5. R-Square

Variabel	R Square (R ²)	R Square Adjusted
<i>Employee Engagement</i>	0,566	0,552

Terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara keseimbangan kerja-hidup dan keterlibatan karyawan, menurut temuan pengujian hipotesis (statistik $t = 3,237$, $p = 0,001$, dan koefisien = 0,264). Para peneliti menemukan bahwa karyawan lebih termotivasi dalam pekerjaan mereka ketika mereka mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka secara efektif. Menurut hipotesis tuntutan-sumber daya pekerjaan, yang telah didukung oleh penelitian (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017), keseimbangan ini dapat mengurangi beban karyawan dan meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Konsisten dengan studi sebelumnya, penelitian ini menemukan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang sehat membantu menjaga karyawan tetap termotivasi dalam pekerjaan mereka (Allen et al., 2020; Karolina & Saryatmo, 2024).

Tabel 6. Path Coefficients

Variabel	Sampel asli	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Work Life Balance -> Employee Engagement</i>	0,264	0,274	0,081	3,237	0,001
<i>Digital Literacy -> Employee Engagement</i>	0,282	0,275	0,108	2,615	0,009

<i>Workplace Flexibility - > Employee Engagement</i>	0,355	0,358	0,075	4,721	0,000
---	-------	-------	-------	-------	-------

Selain itu, koefisiennya adalah 0,282, statistik t-nya adalah 2,615, dan nilai p-nya adalah 0,009 untuk hubungan antara literasi digital dan keterlibatan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kenyamanan dan kompetensi karyawan dalam menggunakan alat digital merupakan prediktor signifikan terhadap tingkat keterlibatan mereka di tempat kerja. Anggota staf yang mahir dalam alat digital cenderung lebih percaya diri, fleksibel, dan mampu meningkatkan efektivitas kerja. Studi sebelumnya telah menemukan hasil serupa, yang menyoroti pentingnya kompetensi digital dalam mendukung keterlibatan karyawan di era transformasi digital (Karolina & Saryatmo, 2024; R. Y. Putri & Supriansyah, 2021).

Workplace flexibility menunjukkan pengaruh positif terkuat dan signifikan secara statistik terhadap keterlibatan karyawan ($r=0,355$, $t=4,721$, $p=0,000$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa memberikan lebih banyak kelonggaran pada jadwal karyawan secara signifikan meningkatkan keterlibatan. Fleksibilitas memberikan otonomi yang lebih besar, sehingga meningkatkan kenyamanan dan kesejahteraan psikologis. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan keterikatan karyawan (Anhar et al., 2025; Triyanto et al., 2024).

Secara simultan, dengan nilai F-statistik sebesar 40,226 dan nilai p sebesar 0,000, hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja, literasi digital, dan fleksibilitas tempat kerja secara signifikan memengaruhi keterlibatan karyawan. Menurut temuan ini, sejumlah sumber daya kerja tambahan bergabung untuk membentuk keterlibatan karyawan.

Tabel 7. Hasil Uji Simultan (F-statistic)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F-statistic	p-value
Regresi	4047,077	3	1349,026	40,226	0.000
Error	3219,433	96	33,536	0.000	0.000
Total	7266,51	99	0.000	0.000	0.000

Berdasarkan temuan ini, teori tuntutan-sumber daya pekerjaan, yang menyatakan bahwa rasio tuntutan pekerjaan terhadap sumber daya yang tersedia menentukan keterlibatan karyawan, adalah benar (Bakker & Demerouti, 2017). Selain itu, konsep keterikatan kerja juga sejalan dengan pandangan Saks (2006) yang menekankan pentingnya keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan. Penelitian ini menambah pengetahuan yang sudah ada dengan menggabungkan banyak komponen penting dalam satu model penelitian yang komprehensif, sekaligus mengonfirmasi hasil studi sebelumnya. Selain itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah isu penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena konsekuensi praktis dari hasil penelitian ini, meningkatkan kompetensi digital karyawan, serta menyediakan fleksibilitas kerja guna mendorong keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Menurut penelitian ini, terdapat hubungan positif dan substansial antara keterlibatan karyawan dengan keseimbangan kehidupan kerja, literasi digital, dan fleksibilitas tempat kerja. Fleksibilitas tempat kerja terbukti memiliki dampak terbesar, menunjukkan bahwa kemampuan untuk memilih jadwal dan lokasi kerja sendiri merupakan komponen penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa pekerja yang mahir dalam teknologi digital dan mampu mencapai keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi cenderung lebih loyal kepada perusahaan tempat mereka bekerja. Pada saat yang sama, ketiga faktor ini menjelaskan sebagian besar varians dalam keterlibatan karyawan, menunjukkan bahwa keterlibatan merupakan hasil dari sejumlah sumber daya yang berbeda di tempat kerja. Hasil ini menyoroti pentingnya keseimbangan kehidupan kerja, keterampilan digital, dan fleksibilitas kerja di tempat kerja saat ini, khususnya bagi generasi yang adaptif terhadap teknologi, sebagai cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 539–576. <https://doi.org/10.1037/apl0000442>
- Anhar, R. A., Suryaningsih, A., Naya, R., & Fadillah, P. (2025). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, 3(1), 233–243. <https://doi.org/10.54066/JMBE-ITB.V3I1.2760>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Hair, J. F., Singh, S., Kaur, R., & Dana, L. P. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *SAGE Publication*, 384.
- Hidayatullah, M., Karyawan, R., Di, G. Z., Berdasarkan, I., Literatur, K., Hidayatullah, S. M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(2), 01–16. <https://doi.org/10.59031/JKPIM.V3I2.601>
- 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. <https://doi.org/10.24912/JMBK.V8I2.29657>
- Pramudito, H., & Wardaningrum, K. K. (2025). Pengaruh Literasi Digital Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Era Transformasi Digital Pada CV CAKRA NUSANTARA PALUR. *Kelola: Journal Business and Management*, 12(2), 250–261.
- Putri, P. K. (2024). Gen Z di Dunia Kerja: Kepribadian dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 30–38. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v4i1.650>
- Putri, R. Y., & Supriansyah, S. (2021). Pengaruh Literasi Digital terhadap Kesiapan Kerja Generasi Z di Sekolah Menengah Kejuruan. *EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(5), 3007–3017. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1055>
- Rusli, R., Manullang, J., Lukman, A., Cahya, R. D., & Yunus, C. W. (2025). Peranan Gen Z dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Kinerja melalui Pemanfaatan Teknologi Digital di Masyarakat. *Al-DYAS*, 4(2), 941–957. <https://doi.org/10.58578/ALDYAS.V4I2.5360>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2017.04.008>
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2015). Deciding Between Work and Family: An Episodic Approach. *Personnel Psychology*, 68(2), 283–318. <https://doi.org/10.1111/peps.12077>
- Triyanto, A., Abduh, H., & Firdaus, V. (2024). Keseimbangan Hidup Dan Komitmen Generasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 8(3), 3049–3056.

