

## Peran Employee Engagement dalam Mediasi Hubungan antara Work-Life Balance dan Retensi Karyawan Generasi Z di Wilayah Surabaya

Nurul Iman<sup>1\*</sup>, Elly Yuniar Nitawati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Bhayangkara Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email: <sup>1\*</sup>nuruliman@ubhara.ac.id, <sup>2</sup>ellyyuniar@ubhara.ac.id

### Abstract

*This study aims to analyze the role of employee engagement in mediating the relationship between work-life balance and retention of Generation Z employees in the Surabaya area. The research approach used a quantitative method with a mediation regression analysis technique based on EViews software on 180 Generation Z employee respondents in the service and creative industries sectors. The results showed that work-life balance had a positive and significant effect on employee engagement ( $\beta = 0.512$ ,  $p < 0.05$ ) and employee retention ( $\beta = 0.348$ ,  $p < 0.05$ ). However, after employee engagement was included in the model, the direct effect of work-life balance on retention decreased and became insignificant ( $\beta = 0.172$ ,  $p = 0.056$ ). The Sobel test yielded a z-score of 3.94 and a p-value of 0.00008, indicating that employee engagement fully mediated the effect of work-life balance on employee retention. These findings indicate that work-life balance increases retention only when accompanied by high work engagement. This research strengthens the Job Demands–Resources and Social Exchange theories and provides practical implications: organizations need to strengthen a work-life culture that supports employee balance, flexibility, and participation to increase engagement and reduce turnover.*

**Keywords:** Work-Life Balance, Employee Engagement, Employee Retention, Generation Z, Eviews.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *employee engagement* dalam memediasi hubungan antara *work-life balance* dan retensi karyawan generasi Z di wilayah Surabaya. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis regresi mediasi berbasis perangkat lunak EViews terhadap 180 responden karyawan generasi Z di sektor jasa dan industri kreatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ( $\beta = 0.512$ ,  $p < 0.05$ ) dan retensi karyawan ( $\beta = 0.348$ ,  $p < 0.05$ ). Namun, setelah variabel *employee engagement* dimasukkan ke dalam model, pengaruh langsung *work-life balance* terhadap retensi menurun dan menjadi tidak signifikan ( $\beta = 0.172$ ,  $p = 0.056$ ). Uji Sobel menghasilkan nilai *z-score* = 3.94 dan *p-value* = 0.00008, yang menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi penuh pengaruh *work-life balance* terhadap retensi karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan meningkatkan retensi hanya jika diiringi dengan keterlibatan kerja yang tinggi.

Penelitian ini memperkuat teori *Job Demands–Resources* dan *Social Exchange*, serta memberikan implikasi praktis bahwa organisasi perlu memperkuat budaya kerja yang mendukung keseimbangan hidup, fleksibilitas, dan partisipasi karyawan untuk meningkatkan *engagement* dan mengurangi *turnover*.

**Kata Kunci:** *Work-Life Balance, Employee Engagement, Retensi Karyawan, Generasi Z, Eviews.*

## 1. PENDAHULUAN

Perubahan karakteristik tenaga kerja modern, khususnya Generasi Z, menimbulkan tantangan baru bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan. Generasi Z menuntut keseimbangan kerja–kehidupan (*work-life balance/WLB*), fleksibilitas, dan makna kerja yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga keputusan bertahan tidak hanya ditentukan oleh kompensasi. *Work-life balance* berperan penting dalam membentuk kesejahteraan psikologis dan loyalitas karyawan, serta berdampak positif pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat bertahan pada sektor jasa modern (Malik dan Khan, 2021). Dalam konteks Indonesia, khususnya Surabaya, tekanan kerja dan ketidakseimbangan tuntutan pekerjaan–kehidupan personal berkontribusi pada meningkatnya *turnover* karyawan muda, dan *work-life balance* yang buruk berhubungan signifikan dengan meningkatnya intensi keluar pada karyawan muda di perusahaan ritel dan perbankan (Purwanti dan Wardani, 2020). Dengan demikian, *work-life balance* merupakan faktor strategis untuk memahami retensi Generasi Z, namun hubungan tersebut perlu dijelaskan melalui mekanisme psikologis yang lebih tepat.

*Employee engagement* dipandang krusial sebagai mekanisme internal yang menghubungkan pengalaman *work-life balance* dengan keputusan bertahan. *Engagement* yang tinggi berkorelasi dengan komitmen yang lebih kuat dan probabilitas keluar yang lebih rendah (Saks, 2019). Pada Generasi Z, keterlibatan kerja sering menjadi determinan utama karena mereka cenderung meninggalkan organisasi yang tidak mendukung pengembangan diri dan keseimbangan hidup meskipun kompensasi memadai (Dutta et al., 2022). Variasi temuan juga menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak selalu meningkatkan retensi ketika lingkungan kerja tidak mendukung; efek positif *work-life balance* terhadap retensi cenderung optimal jika ditopang kepemimpinan suportif dan budaya kerja fleksibel (Kerdipitak, 2022). Secara konsisten, *work-life balance* mendorong peningkatan *engagement* yang selanjutnya menurunkan niat berpindah kerja (Rai dan Maheshwari, 2021). Dengan demikian, pengujian hubungan *work-life balance* dan retensi semestinya tidak berhenti pada efek langsung, melainkan menelaah peran mediasi *engagement* sebagai penjelas proses psikologis.

Kesenjangan penelitian terletak pada dua aspek: pertama, studi sebelumnya lebih dominan berfokus pada Generasi Milenial dan sektor industri besar (misalnya manufaktur/perbankan), sedangkan kajian spesifik Generasi Z pada sektor jasa dan kreatif di Surabaya masih terbatas; kedua, studi terdahulu sering memosisikan *work-life balance* sebagai prediktor langsung retensi, sementara penelitian ini menempatkan *employee engagement* sebagai mekanisme psikologis yang memediasi hubungan tersebut sebagai kebaruan utama. Generasi Z memiliki preferensi kuat pada keseimbangan hidup, keterlibatan emosional, dan kesempatan berkembang, bukan sekadar kompensasi (Bhattacharya, Dutta, dan Singh, 2023). Pada konteks Surabaya, tekanan kerja, lembur, dan keterbatasan dukungan sosial dapat menurunkan *engagement* dan meningkatkan peluang *turnover*, sementara fleksibilitas kerja dan strategi kesejahteraan terbukti meningkatkan retensi terutama ketika karyawan merasa terlibat secara emosional (Pramesti dan Widodo, 2022). Pasca-pandemi, urgensi *work-life balance* semakin

meningkat karena fleksibilitas kerja dan kesehatan mental menjadi prioritas; karyawan muda tanpa dukungan work-life balance memiliki probabilitas 1,8 kali lebih besar meninggalkan organisasi dalam dua tahun pertama (Kumar dan Mokashi, 2023). Selain itu, dukungan sosial di tempat kerja memperkuat pengaruh work-life balance terhadap engagement dan menurunkan niat keluar (Huang, Wellman, Ashford, Lee, dan Wang, 2021). Dengan demikian, retensi Generasi Z menuntut pendekatan holistik yang mengintegrasikan work-life balance, dukungan sosial, dan engagement.

Lebih lanjut, engagement berperan strategis dalam membentuk niat bertahan jangka panjang karena membuat pekerjaan dimaknai sebagai bagian dari identitas, bukan sekadar sumber pendapatan; engagement juga memiliki peran mediasi yang kuat terhadap retensi lintas sektor (Saks, 2022). Transformasi digital turut memengaruhi keterikatan karyawan, karena pemanfaatan teknologi kolaboratif pada sektor jasa di Indonesia dilaporkan meningkatkan engagement hingga 25% dan berdampak signifikan terhadap niat bertahan (Raharjo dan Hidayat, 2023). Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis peran mediasi employee engagement dalam hubungan antara work-life balance dan retensi karyawan Generasi Z di Surabaya dengan pendekatan kuantitatif melalui analisis regresi mediasi menggunakan EViews, sehingga diharapkan menghasilkan bukti empiris yang lebih kuat serta rekomendasi kebijakan retensi berbasis kesejahteraan dan keterlibatan karyawan.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk menguji hubungan kausal antara work-life balance (WLB) sebagai variabel independen (X), employee engagement (EE) sebagai variabel mediasi (M), dan retensi karyawan (RET) sebagai variabel dependen (Y) pada pekerja Generasi Z di wilayah Surabaya. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran hubungan antarvariabel secara objektif dan terstandar melalui analisis statistik berbasis data numerik, serta berorientasi pada pengujian teori dengan mengidentifikasi keterkaitan antarvariabel melalui prosedur analitis yang sistematis (Creswell dan Creswell, 2018). Dengan desain tersebut, penelitian ini menguji pengaruh WLB terhadap retensi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui EE sebagai mekanisme psikologis.

### **Populasi, Kriteria Responden, dan Sumber Sampel**

Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja pada sektor jasa dan industri kreatif di wilayah Surabaya. Rentang usia 21–28 tahun ditetapkan untuk memastikan responden berada pada fase awal karier yang umumnya ditandai oleh proses pembentukan preferensi kerja, penilaian terhadap kualitas pengalaman kerja, serta keputusan mobilitas karier yang relatif dinamis, sehingga variabel WLB, engagement, dan retensi menjadi lebih relevan untuk diuji pada kelompok ini. Kriteria masa kerja minimal satu tahun digunakan untuk memastikan responden telah melewati fase adaptasi awal (onboarding), memiliki paparan yang memadai terhadap beban kerja, budaya organisasi, serta kebijakan kerja yang memengaruhi persepsi WLB dan engagement, sehingga jawaban yang diberikan lebih stabil dan valid untuk menjelaskan kecenderungan retensi (Allen dan Shanock, 2018).

Sampel penelitian ditentukan menggunakan purposive sampling sesuai kriteria inklusi tersebut. Data dikumpulkan dari 180 responden karyawan Generasi Z sektor jasa dan industri kreatif di Surabaya melalui penyebaran kuesioner daring menggunakan Google Form. Jumlah 180 responden dipertahankan karena dinilai memadai untuk analisis regresi berganda dengan uji mediasi pada tiga konstruk utama, serta konsisten

dengan rekomendasi ukuran sampel untuk pengujian hubungan struktural sederhana dan pengujian efek mediasi (Hair et al., 2021).

**Instrumen Penelitian dan Pengukuran Variabel**

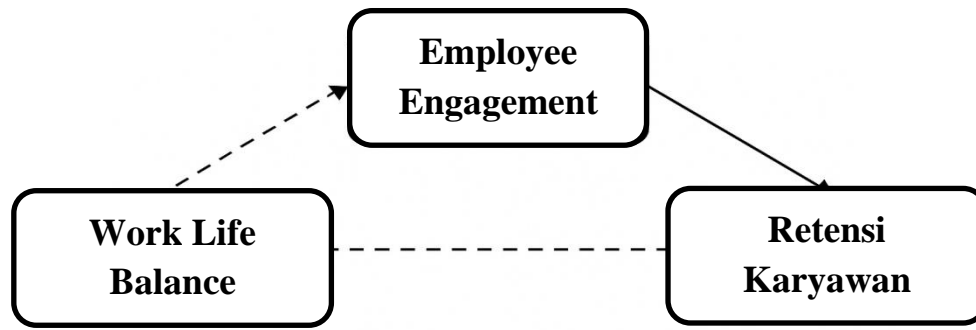
Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju). Instrumen mencakup tiga konstruk utama yang diadaptasi dari skala terdahulu yang telah teruji. WLB diukur melalui indikator waktu, keterlibatan, dan kepuasan (Fisher, 2020). EE diukur menggunakan dimensi vigor, dedication, dan absorption berdasarkan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli dan Bakker, 2019). Retensi karyawan diukur melalui indikator komitmen, kepuasan kerja, dan niat bertahan (Allen dan Shanock, 2018). Sebelum analisis utama, dilakukan uji validitas menggunakan korelasi Pearson dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach’s Alpha melalui SPSS untuk memastikan kualitas pengukuran memenuhi standar, kemudian analisis dilanjutkan pada model regresi mediasi menggunakan EViews.

**Teknik Analisis Data dan Prosedur Uji Mediasi**

Analisis data dilakukan menggunakan EViews 12 melalui tiga tahap. Pertama, dilakukan uji asumsi klasik meliputi normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas untuk memastikan data memenuhi syarat analisis regresi. Kedua, dilakukan analisis regresi untuk menguji hubungan langsung antarvariabel (WLB → RET; WLB → EE; EE → RET). Ketiga, dilakukan uji mediasi mengikuti prosedur Baron dan Kenny untuk menentukan apakah EE berperan sebagai mediator parsial atau penuh, dengan pengujian signifikansi efek tidak langsung menggunakan uji Sobel serta konfirmasi indirect effect melalui perbandingan t-statistic dan p-value (Baron & Kenny, 1986). Rancangan model empiris yang digunakan disajikan pada Tabel 1, sedangkan kerangka hubungan antarvariabel pada penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1.

Tabel 1. Rancangan Model Empiris

Variabel	Persamaan Model	Tujuan Uji
Model 1: WLB → EE	$EE = \alpha_1 + \beta_1 WLB + \epsilon_1$	Mengukur pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap <i>employee engagement</i>
Model 2: EE → RET	$RET = \alpha_2 + \beta_2 EE + \epsilon_2$	Mengukur pengaruh <i>engagement</i> terhadap retensi
Model 3: WLB → RET (langsung)	$RET = \alpha_3 + \beta_3 WLB + \epsilon_3$	Mengukur pengaruh langsung <i>work-life balance</i> terhadap retensi
Model 4: WLB → EE → RET	$RET = \alpha_4 + \beta_4 WLB + \beta_5 EE + \epsilon_4$	Menguji efek mediasi <i>employee engagement</i>



Gambar 1. Model Penelitian

Interpretasi hasil dilakukan dengan memperhatikan signifikansi koefisien regresi ( $p < 0,05$ ) dan arah pengaruh (positif/negatif). Mediasi dinyatakan terjadi apabila jalur WLB → EE dan EE → RET signifikan, serta pengaruh langsung WLB → RET menurun setelah mediator dimasukkan ke dalam model, disertai signifikansi efek tidak langsung.

### Justifikasi Penggunaan *EViews*

Pemilihan *EViews* didasarkan pada kebutuhan penelitian untuk menguji regresi mediasi berbasis model linear dengan estimasi koefisien yang presisi, pengujian asumsi regresi yang komprehensif, serta kemampuan menangani estimasi beberapa persamaan secara terstruktur. Dibandingkan SPSS yang cenderung menjalankan tahapan analisis secara lebih terpisah dan prosedural, *EViews* memfasilitasi estimasi dan diagnostik model regresi secara lebih konsisten dan efisien. Dibandingkan SEM-PLS yang berorientasi pada prediksi konstruk laten, *EViews* lebih sesuai ketika fokus analisis adalah inferensi kausal pada variabel terukur (*observed variables*) dan penekanan pada ketepatan parameter regresi serta pengujian signifikansi jalur mediasi secara eksplisit dalam kerangka regresi (Arora & Dhiman, 2021; Li et al., 2022). Dengan demikian, penggunaan *EViews* diharapkan memperkuat validitas inferensi kausal antara WLB, EE, dan retensi karyawan Generasi Z pada sektor jasa dan industri kreatif di Surabaya.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### Hasil

#### a. Statistik Deskriptif dan Uji Instrumen

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil responden serta kecenderungan umum nilai konstruk yang diteliti. Komposisi responden menunjukkan keterwakilan karyawan Generasi Z pada sektor jasa dan industri kreatif di Surabaya, dengan distribusi jenis kelamin dan masa kerja yang mencerminkan fase awal karier. Ringkasan kecenderungan nilai work-life balance (WLB), employee engagement (EE), dan retensi karyawan (RET) ditampilkan pada Tabel 2, yang secara umum menunjukkan bahwa ketiga konstruk berada pada tingkat yang relatif positif pada responden penelitian.

Uji kualitas instrumen dilakukan melalui uji validitas (korelasi Pearson item–total) dan uji reliabilitas (Cronbach's Alpha). Hasil pengujian pada Tabel 2 menunjukkan seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai, sehingga instrumen dinyatakan layak untuk analisis lanjutan (Hair et al., 2021). Dengan terpenuhinya kualitas instrumen, data dapat digunakan untuk pengujian model regresi dan mediasi pada tahap berikutnya.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Statistik Deskriptif Dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Mean	Std. Dev	Item	r-hitung (min–max)	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i> (X)	4.02	0.53	8	0.615–0.812	0.842	Reliabel & Valid
<i>Employee Engagement</i> (M)	3.88	0.47	9	0.632–0.827	0.876	Reliabel & Valid
Retensi Karyawan (Y)	3.91	0.50	7	0.612–0.805	0.853	Reliabel & Valid

### b. Uji Asumsi Klasik

Sebelum estimasi regresi dilakukan, uji asumsi klasik dilaksanakan untuk memastikan model memenuhi prasyarat OLS sehingga estimasi koefisien dapat ditafsirkan secara sah (Gujarati dan Porter, 2020). Pengujian meliputi normalitas residual, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Ringkasan hasil uji asumsi klasik disajikan pada Tabel 3 dan menunjukkan bahwa model memenuhi seluruh kriteria kelayakan yang dipersyaratkan untuk analisis regresi.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Asumsi Klasik

Jenis Uji	Metode / Statistik	Nilai Uji	p-value	Kriteria	Kesimpulan
Normalitas	Jarque–Bera Test	1.247	0.263	> 0.05	Normal
Multikolinearitas	VIF WLB = 1.872; EE = 2.105	< 10	-	Tidak ada multikolinearitas	-
Heteroskedastisitas	Breusch–Pagan–Godfrey	10.841	0.214	> 0.05	Homoskedastis
Autokorelasi	Durbin–Watson Statistic	1.912	-	1.5–2.5	Tidak ada autokorelasi

Dengan demikian, data dinyatakan memenuhi prasyarat untuk dilanjutkan pada estimasi regresi dan pengujian mediasi.

### c. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji hubungan langsung antarvariabel serta menyediakan dasar untuk pengujian mediasi sesuai prosedur Baron dan Kenny (1986). Estimasi meliputi: (1) pengaruh WLB terhadap EE, (2) pengaruh langsung WLB terhadap RET, dan (3) pengaruh simultan WLB dan EE terhadap RET. Ringkasan hasil estimasi seluruh jalur ditampilkan pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4, jalur WLB → EE dan jalur EE → RET menunjukkan pengaruh yang bermakna secara statistik. Sementara itu, pengaruh langsung WLB → RET pada model tanpa mediator teridentifikasi, namun ketika EE dimasukkan ke dalam model simultan, pengaruh langsung WLB → RET melemah dan tidak lagi memenuhi kriteria signifikansi. Pola perubahan signifikansi ini memberikan indikasi awal bahwa EE berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan antara WLB dan retensi.

Tabel 4. Ringkasan Regresi Berganda Dari Ketiga Model Yang Diestimasi Melalui Eviews

Model	Hubungan Antarvariabel	Koefisien (β)	t-statistic	p-value	Keterangan
1	<i>Work-Life Balance</i> → <i>Employee Engagement</i>	0.512	6.231	0.000	Signifikan
2	<i>Work-Life Balance</i> → Retensi Karyawan	0.348	4.125	0.001	Signifikan
3	<i>Work-Life Balance</i> → Retensi (setelah mediasi)	0.172	1.923	0.056	Tidak Signifikan
4	<i>Employee Engagement</i> → Retensi Karyawan	0.441	5.876	0.000	Signifikan

Hasil ketiga model ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran yang kuat sebagai mediator dalam hubungan antara *work-life balance* dan retensi karyawan. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.482 menunjukkan bahwa sekitar 48,2% variasi retensi karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel *work-life balance* dan *engagement*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Dengan demikian, hasil ini memperkuat argumentasi teoretis bahwa keseimbangan hidup meningkatkan retensi karyawan tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan emosional dan psikologis terhadap pekerjaan dan organisasi.

#### d. Uji Efek Mediasi .

Pengujian mediasi dilakukan untuk menilai apakah *employee engagement* menyalurkan pengaruh *work-life balance* terhadap retensi karyawan. Pengujian mengikuti kerangka Baron dan Kenny serta diperkuat dengan uji Sobel untuk menilai signifikansi pengaruh tidak langsung (Baron dan Kenny, 1986). Ringkasan hasil uji mediasi ditampilkan pada Tabel 5.

Berdasarkan Tabel 5, efek tidak langsung WLB terhadap RET melalui EE teridentifikasi signifikan. Selain itu, konsisten dengan hasil model simultan pada Tabel 4, jalur langsung WLB → RET tidak lagi signifikan setelah mediator dimasukkan. Kombinasi temuan tersebut mengarah pada klasifikasi mediasi penuh (full mediation),

yaitu pengaruh WLB terhadap retensi bekerja terutama melalui peningkatan employee engagement.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Efek Mediasi Dengan Metode Sobel Berdasarkan Perhitungan Eviews

Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur (a, b)	SE	z-score	p-value	Kesimpulan
<i>Work-Life Balance</i> → <i>Employee Engagement</i> (a)	0.512	0.082	–	–	Signifikan
<i>Employee Engagement</i> → Retensi Karyawan (b)	0.441	0.075	–	–	Signifikan
<i>Indirect Effect</i> (a*b)	0.226	–	3.94	0.00008	Mediasi Penuh ( <i>Full Mediation</i> )

### Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa work-life balance (WLB) berhubungan positif dengan employee engagement (EE) serta retensi karyawan (RET) pada pekerja Generasi Z di Surabaya. Secara manajerial, temuan ini menegaskan bahwa kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan kerja–kehidupan—seperti fleksibilitas kerja, pengelolaan beban kerja yang wajar, serta dukungan kesejahteraan psikologis—cenderung diikuti oleh meningkatnya keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Pada Generasi Z, WLB bukan sekadar fasilitas administratif, melainkan sinyal kualitas pengalaman kerja dan bentuk dukungan organisasi yang memengaruhi penilaian mereka terhadap keberlanjutan karier. Dengan demikian, strategi retensi yang efektif tidak cukup hanya menekankan kompensasi atau kebijakan formal, tetapi perlu diintegrasikan dengan pengelolaan pengalaman kerja yang membangun keterlibatan emosional dan profesional.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat kerangka Job Demands–Resources (JD-R) yang memposisikan WLB sebagai sumber daya kerja (job resource) yang membantu karyawan mengelola tuntutan kerja, mempertahankan energi, dan meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2018). Ketika organisasi menyediakan sumber daya yang mendukung keseimbangan hidup, karyawan cenderung merespons dengan meningkatnya vigor, dedication, dan absorption, yang merupakan komponen utama engagement. Temuan ini juga konsisten dengan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi dipersepsikan sebagai investasi sosial yang memicu timbal balik berupa keterikatan dan kesediaan bertahan dalam organisasi (Blau, 1964). Dengan kata lain, WLB dapat dipahami sebagai mekanisme organisasi yang memicu respons psikologis (engagement) dan pada akhirnya membentuk perilaku bertahan (retensi). Dari sisi empiris, hasil penelitian ini sejalan dengan studi pada sektor jasa modern yang menunjukkan bahwa WLB berkaitan dengan sikap kerja positif

dan kecenderungan bertahan (Malik dan Khan, 2021). Temuan ini menjadi relevan karena sektor jasa dan industri kreatif umumnya memiliki intensitas kerja tinggi, ritme kerja cepat, dan tuntutan responsivitas yang dapat memperbesar potensi konflik kerja kehidupan. Di sisi lain, penelitian ini juga menguatkan karakteristik Generasi Z sebagai kelompok yang sensitif terhadap kualitas pengalaman kerja, termasuk fleksibilitas, kesehatan mental, dan peluang pengembangan diri. Generasi Z cenderung mengevaluasi organisasi bukan hanya dari imbalan, tetapi dari kesesuaian nilai dan pengalaman kerja yang bermakna, sehingga keterlibatan psikologis menjadi determinan utama dalam keputusan bertahan (Dutta et al., 2022). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas bukti bahwa hubungan WLB–retensi pada Generasi Z bekerja melalui jalur psikologis yang lebih menonjol dibandingkan generasi sebelumnya.

Temuan paling penting dalam penelitian ini adalah teridentifikasinya mediasi penuh (full mediation) oleh employee engagement dalam hubungan antara WLB dan retensi. Kondisi ini menunjukkan bahwa WLB tidak secara otomatis mendorong keputusan bertahan ketika engagement telah diperhitungkan, karena pengaruh WLB terhadap retensi terutama tersalurkan melalui peningkatan engagement. Secara konseptual, WLB menciptakan kondisi kerja yang lebih sehat—misalnya melalui penurunan konflik peran dan stres namun keputusan bertahan terbentuk ketika kondisi tersebut diterjemahkan menjadi keterikatan emosional dan profesional, seperti rasa energi, dedikasi, dan keterhubungan dengan pekerjaan. Dalam konteks Generasi Z yang cenderung dinamis dan memiliki orientasi karier yang lebih fleksibel, WLB dapat meningkatkan kenyamanan hidup, tetapi tanpa engagement yang kuat karyawan masih dapat memilih keluar ketika pekerjaan dirasakan tidak bermakna, relasi kerja kurang suportif, atau peluang berkembang terbatas. Karena itu, temuan mediasi penuh menegaskan bahwa engagement merupakan “mesin psikologis” yang mengonversi dukungan WLB menjadi loyalitas organisasi, sehingga kebijakan WLB perlu dipadukan dengan intervensi engagement seperti pengakuan kontribusi, pelibatan dalam pengambilan keputusan, umpan balik berkualitas, pengayaan pekerjaan, dan kepemimpinan suportif.

Relevansi temuan ini semakin kuat pada konteks pasca-pandemi, ketika pola kerja hibrida dan digital membuat batas kerja personal lebih kabur dan meningkatkan urgensi pengelolaan WLB. Dalam situasi tersebut, engagement menjadi faktor pembeda yang menentukan apakah karyawan sekadar “mampu bertahan sementara” atau “bertahan dengan komitmen.” Penguatan engagement melalui praktik komunikasi dan kolaborasi digital juga penting, karena teknologi internal yang efektif dapat memperkuat keterikatan karyawan dan berdampak pada loyalitas (Raharjo dan Hidayat, 2023). Implikasinya, organisasi di Surabaya khususnya sektor jasa dan kreatif perlu mengembangkan strategi retensi yang mengintegrasikan kebijakan fleksibilitas dengan pengelolaan pengalaman kerja berbasis digital yang mendukung relasi kerja, keterbukaan komunikasi, dan pengakuan kinerja.

Kontribusi penelitian ini bersifat teoretis dan kontekstual. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menegaskan peran employee engagement sebagai mekanisme psikologis yang menyalurkan pengaruh work-life balance terhadap retensi, serta menunjukkan pola mediasi penuh yang menekankan pentingnya proses internal dibandingkan asumsi pengaruh langsung. Secara kontekstual, penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian dengan memfokuskan analisis pada Generasi Z di sektor jasa dan industri kreatif Surabaya, yaitu konteks yang relatif kurang mendapat perhatian dibandingkan studi yang dominan menelaah generasi lain atau sektor industri besar. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan landasan empiris yang lebih spesifik untuk memahami dinamika retensi tenaga kerja muda di pusat ekonomi

kreatif dan jasa, sekaligus menyediakan pijakan strategis bagi organisasi dalam merancang kebijakan WLB yang efektif melalui penguatan engagement.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa batasan. Pertama, desain penelitian yang bersifat potong lintang (cross-sectional) membatasi kemampuan untuk menyimpulkan hubungan kausal secara kuat pada dimensi waktu, sehingga penelitian lanjutan disarankan menggunakan desain longitudinal untuk menangkap perubahan WLB, engagement, dan retensi secara dinamis. Kedua, data berbasis kuesioner berpotensi mengandung bias persepsi dan common method bias, sehingga studi berikutnya dapat mengombinasikan data persepsi dengan data objektif organisasi (misalnya tingkat turnover aktual, absensi, atau kinerja). Ketiga, konteks penelitian terbatas pada Surabaya dan sektor jasa kreatif, sehingga generalisasi ke wilayah atau sektor lain perlu dilakukan secara hati-hati; penelitian lanjutan dapat memperluas cakupan wilayah, membandingkan lintas sektor, serta memasukkan variabel kontekstual seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan atasan, dan praktik kerja hibrida sebagai moderator untuk menjelaskan kapan mediasi penuh dapat menguat atau melemah.

#### 4. PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan *retensi karyawan* generasi Z di wilayah Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan *retensi karyawan*. Temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi faktor fundamental yang memengaruhi loyalitas generasi muda terhadap organisasi. Kondisi keseimbangan hidup yang baik berkontribusi terhadap meningkatnya energi positif, kepuasan, dan keterikatan emosional dalam lingkungan kerja.

Analisis menggunakan EViews memperlihatkan bahwa pengaruh langsung *work-life balance* terhadap *retensi karyawan* menurun secara signifikan setelah dimasukkan variabel *employee engagement*. Uji Sobel menghasilkan nilai *z-score* sebesar 3.94 dengan *p-value*  $0.00008 < 0.05$ , yang berarti efek tidak langsung signifikan dan menunjukkan adanya mediasi penuh (*full mediation*). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan hidup akan meningkatkan retensi hanya jika karyawan merasa terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaannya. Hal ini menegaskan bahwa *employee engagement* menjadi faktor psikologis utama yang menyalurkan pengaruh keseimbangan kerja-kehidupan terhadap keputusan bertahan di organisasi.

Temuan ini mendukung teori *Job Demands–Resources (JD-R)* yang menyatakan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan. Karyawan generasi Z cenderung menilai *engagement* sebagai bentuk aktualisasi diri dan makna kerja, bukan sekadar kewajiban. Oleh karena itu, organisasi yang mampu membangun *engagement* tinggi melalui budaya kerja positif, dukungan sosial, dan fleksibilitas operasional akan memiliki tingkat retensi yang lebih baik. Penelitian ini juga memperkuat konsep *social exchange theory*, di mana hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan menjadi dasar terbentuknya loyalitas jangka panjang.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi di wilayah perkotaan seperti Surabaya perlu memperkuat strategi manajemen sumber daya manusia dengan menekankan keseimbangan kerja-kehidupan serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Kebijakan seperti fleksibilitas waktu kerja, kesempatan pengembangan karier, dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan *engagement* dan mendorong karyawan untuk bertahan. Perusahaan yang mengabaikan

aspek ini berisiko kehilangan talenta muda yang potensial, terutama di tengah persaingan ketat industri jasa dan kreatif.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap literatur perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, sekaligus implikasi praktis bagi pengelolaan tenaga kerja generasi Z. Keseimbangan kerja-kehidupan tidak hanya berfungsi sebagai faktor eksternal, melainkan fondasi untuk membangun keterikatan psikologis yang mendalam antara karyawan dan organisasi. Melalui peningkatan *employee engagement*, perusahaan dapat menciptakan siklus positif yang memperkuat loyalitas, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi di era kerja fleksibel dan digital.

## 5. DAFTAR RUJUKAN

- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2018). Perceived Organizational Support And Employee Retention: Testing An Integrated Model. *Journal Of Vocational Behavior*, 107, 67–81.
- Arora, M., & Dhiman, R. (2021). Quantitative Mediation Modeling Using Regression Analysis: An Empirical Application. *Journal Of Quantitative Methods*, 5(3), 112–126.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple Levels In Job Demands–Resources Theory: Implications For Employee Well-Being And Performance. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 27(5), 1–13.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bhattacharya, S., Dutta, S., & Singh, R. (2023). Understanding Generation Z Engagement And Retention: Exploring Work-Life Interface. *Journal Of Organizational Behavior Research*, 8(2), 145–159.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches* (5th Ed.). Sage Publications.
- Dutta, S., Bhattacharya, S., & Singh, R. K. (2022). Work-Life Balance And Retention Of Generation Z Employees: The Mediating Role Of Engagement. *Journal Of Human Resource Management*, 13(4), 211-223.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using Ibm Spss Statistics* (5th Ed.). Sage Publications.
- Fisher, G. G. (2020). Work–Life Balance: A Review And Research Agenda. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7(1), 403–432.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2020). *Basic Econometrics* (6th Ed.). Mcgraw-Hill Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)* (3rd Ed.). Sage Publications.

- Huang, G., Wellman, N., Ashford, S. J., Lee, C., & Wang, L. (2021). Dealing With The Covid-19 Pandemic: The Role Of Social Support And Work Engagement In Employee Retention. *Journal Of Applied Psychology*, 106(12), 1910–1923.
- Kerdpitak, C. (2022). The Effects Of Work-Life Balance On Employee Retention: The Mediating Role Of Job Engagement. *International Journal Of Human Resource Studies*, 12(3), 87–103.
- Kumar, V., & Mokashi, S. (2023). Work-Life Balance, Mental Health, And Turnover Among Generation Z Employees. *International Journal Of Human Resource Management*, 34(4), 587–605.
- Li, Y., Wang, J., & Chen, L. (2022). Testing Mediation Effect Using Multiple Regression: A Comparison Between Spss And Eviews. *Journal Of Applied Econometrics And Business Studies*, 5(4), 155–170.
- Malik, S., & Khan, M. A. (2021). Impact Of Work-Life Balance On Employee Retention And Job Satisfaction. *Journal Of Management Development*, 40(6), 458-474.
- Pramesti, D., & Widodo, A. (2022). Work Flexibility, Employee Engagement, And Turnover Intention Among Service Sector Employees In Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 24(1), 55–68.
- Purwanti, R., & Wardani, D. A. (2020). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Intensi Keluar Karyawan Generasi Milenial Dan Z Di Perusahaan Ritel Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 95-106.
- Raharjo, A., & Hidayat, T. (2023). Digital Communication, Employee Engagement, And Turnover Intention In Indonesia's Service Industry. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 30(2), 134–149.
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021). Work-Life Balance And Employee Engagement: Mediating Role Of Job Satisfaction. *Industrial And Commercial Training*, 53(2), 213–229.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement Revisited. *Journal Of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19-38.
- Saks, A. M. (2022). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement Revisited: A Decade Later. *Journal Of Organizational Effectiveness*, 9(3), 315–333.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2019). Defining And Measuring Work Engagement: Bringing Clarity To The Concept. *Journal Of Organizational Behavior*, 40(3), 305–320.
- Wooldridge, J. M. (2020). *Introductory Econometrics: A Modern Approach (7th Ed.)*. Cengage Learning.