

## **Pengaruh *Transformational Leadership*, *Work Life Balance*, dan *Autonomy* Terhadap *Employee Engagement* Karyawan Generasi Z di Perusahaan Digital**

Merry Ivonni<sup>1</sup>, Arop Ria Saulina Panjaitan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Esa Unggul

meryivon90@gmail.com<sup>1</sup>, ria.panjaitan@esaunggul.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

*The development of the digital economy in Indonesia has driven the rapid growth of digital start-ups, which in turn has transformed the characteristics and dynamics of the workforce, particularly for Generation Z employees. A dynamic, flexible, and high-pressure work environment makes employee engagement a crucial factor in maintaining performance stability. This study aims to determine the influence of transformational leadership, work-life balance, and job autonomy on the employee engagement of Generation Z workers in digital start-up companies. A quantitative approach was employed, and data were analyzed using multiple linear regression. The sampling technique utilized a purposive sampling method, involving 164 Generation Z respondents. The results indicate that, partially, transformational leadership and job autonomy have a positive and significant effect on employee engagement. Conversely, work life balance does not have a significant effect on employee engagement. Simultaneously, transformational leadership, work life balance, and job autonomy significantly influence employee engagement. The managerial implications of this research suggest that digital start-ups need to strengthen transformational leadership practices and provide clear job autonomy to sustainably enhance employee engagement.*

**Keywords :** *autonomy, employee engagement, generation z, transformational leadership, work life balance.*

### **ABSTRAK**

Perkembangan ekonomi digital di Indonesia telah mendorong pertumbuhan pesat perusahaan *start-up* digital yang turut mengubah karakteristik dan dinamika dunia kerja, khususnya bagi karyawan Generasi Z. Lingkungan kerja yang dinamis, fleksibel, dan bertekanan tinggi menjadikan *employee engagement* sebagai faktor penting dalam menjaga stabilitas kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership*, *work life balance*, dan *autonomy* terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di perusahaan *start-up* digital. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dan analisis regresi linear berganda. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 164 karyawan Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial *transformational leadership* dan *autonomy* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, sedangkan *work life balance* tidak berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Secara simultan, *transformational leadership*, *work life balance*, dan *autonomy* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan *start-up* digital perlu memperkuat praktik *transformational leadership* dan memberikan *autonomy* yang jelas guna meningkatkan *employee engagement* secara berkelanjutan.

**Kata kunci :** *autonomy, employee engagement, generation z, transformational leadership, work life balance.*

## PENDAHULUAN

Pesatnya pertumbuhan ekonomi digital di Indonesia dalam sepuluh tahun terakhir telah mengubah dinamika dunia kerja secara signifikan. Munculnya berbagai perusahaan *start-up* teknologi tidak hanya berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, tetapi juga memicu perubahan pola kerja yang semakin cepat, fleksibel, dan dinamis. Laporan Google *et al.* (2024) mencatat bahwa nilai ekonomi digital Indonesia telah mencapai USD 263 miliar dan menjadi yang terbesar di Asia Tenggara, dengan tren pertumbuhan yang terus meningkat. Kondisi ini menempatkan sektor digital sebagai salah satu sektor utama dalam penyerapan tenaga kerja, terutama di wilayah perkotaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan di sektor digital menghadapi tantangan baru dalam mengelola sumber daya manusia. Perubahan lingkungan kerja tersebut menuntut perusahaan untuk lebih memperhatikan faktor-faktor psikologis karyawan selain aspek teknis pekerjaan (Fatima *et al.*, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki orientasi kerja yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan (Rachmadini & Riyanto, 2020). Karakteristik ini perlu diperhatikan karena berpotensi memengaruhi stabilitas organisasi. Berbagai laporan mengindikasikan bahwa Generasi Z cenderung memiliki preferensi kerja yang fleksibel serta ekspektasi tinggi terhadap pengalaman kerja yang bermakna. Permasalahan *employee engagement* tercermin dalam survei Indonesia Millennial and Gen Z Report 2025, di mana 48% Gen Z menilai perusahaan memiliki misi bermakna, namun 44% mengaku mengalami stres, serta 67% menilai fleksibilitas kerja penting bagi kesejahteraan (IDN Research Institute, 2025). Faktor pendorong utama *engagement* meliputi kesempatan berkembang (58%), lingkungan suportif (49%), dan fleksibilitas kerja (48%). Kondisi ini menunjukkan bahwa *employee engagement* generasi muda belum sepenuhnya stabil, padahal penelitian menegaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap loyalitas perusahaan dan kesejahteraan psikologis (Rahmadani & Sari, 2024). Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif serta kepercayaan organisasi terbukti memperkuat *employee engagement* (Anam & Anggarani, 2023), sementara peran kepemimpinan melalui pemberdayaan dan dukungan emosional juga berkontribusi positif (Prastyani *et al.*, 2024)

Dalam konteks organisasi, dinamika tersebut berkaitan erat dengan *employee engagement*. *Employee engagement* dipandang sebagai faktor penting yang berkontribusi terhadap stabilitas perusahaan (Akhirudin *et al.*, 2024). Tingkat *employee engagement* mencerminkan hubungan psikologis yang kuat antara karyawan dan perusahaan (Rahmadani & Sari, 2024). Tingkat *employee engagement* yang tinggi berkaitan dengan loyalitas, komitmen organisasi, serta berbagai sikap

kerja positif karyawan (Mazzetti *et al.*, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi variabel strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Dengan demikian, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang berperan dalam membangun dan mempertahankan *employee engagement* karyawan (Alam *et al.*, 2024).

Dalam lingkungan perusahaan *start-up* digital, isu *employee engagement* menjadi semakin relevan. Lingkungan kerja yang dinamis, tuntutan target yang tinggi, serta perubahan sistem kerja berpotensi memengaruhi kondisi psikologis karyawan (Boskovic, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa perubahan pola kerja modern memiliki dampak terhadap tingkat *employee engagement* (Fatima *et al.*, 2024). Ketika karyawan mengalami tekanan kerja berlebih, kelelahan, atau ketidakjelasan peran, tingkat *employee engagement* cenderung menurun (Prastyani *et al.*, 2024). Situasi ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan pengalaman kerja karyawan secara lebih komprehensif. Ketidakmampuan perusahaan dalam mengelola dinamika kerja berpotensi memengaruhi keberlanjutan kinerja organisasi.

*Transformational leadership* dipandang sebagai pendekatan yang relevan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif (Deng *et al.*, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* (Aferi *et al.*, 2023). Gaya kepemimpinan ini menekankan komunikasi inspiratif, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta pelibatan karyawan dalam visi perusahaan (Lee *et al.*, 2021). Peran kepemimpinan menjadi penting karena memengaruhi persepsi psikologis karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan *employee engagement*.

Selain kepemimpinan, *work life balance* juga menjadi faktor yang berkaitan dengan *employee engagement*. Perubahan pola kerja modern yang semakin fleksibel sering kali menciptakan batas kerja yang tidak selalu tegas (David *et al.*, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki hubungan dengan *employee engagement* (Fransiska & Hayati, 2021). Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi berpotensi memengaruhi energi kerja serta kondisi psikologis karyawan (Setiadi *et al.*, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam menjaga stabilitas psikologis karyawan. Dengan demikian, *work life balance* relevan untuk dikaji dalam konteks *employee engagement*.

Faktor lain yang turut berperan adalah *autonomy* kerja. *Autonomy* mencerminkan tingkat kebebasan karyawan dalam mengatur pekerjaan (Ade-Adeniji *et al.*, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa *autonomy* memiliki kaitan dengan *employee engagement* (Boskovic, 2021). Generasi Z cenderung menghargai kebebasan, fleksibilitas, serta kepercayaan dalam bekerja (Lee *et al.*, 2021). Pemberian *autonomy* perlu dikelola secara tepat agar memberikan dampak positif

bagi karyawan. Oleh karena itu, *autonomy* menjadi variabel yang penting untuk dikaji dalam kaitannya dengan *employee engagement*.

Penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara *transformational leadership*, *work life balance*, *autonomy*, dan *employee engagement* dalam berbagai konteks organisasi. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada sektor konvensional, seperti perbankan, manufaktur, pendidikan, serta organisasi publik, dengan karakteristik lingkungan kerja yang relatif stabil. Selain itu, objek penelitian sebelumnya umumnya mencakup populasi karyawan secara umum tanpa secara spesifik memfokuskan pada karyawan Generasi Z dalam konteks perusahaan *start-up* digital. Perbedaan karakteristik lingkungan kerja antara sektor konvensional dan perusahaan *start-up* digital menunjukkan adanya potensi perbedaan dinamika psikologis karyawan, khususnya terkait *employee engagement*. Lingkungan kerja perusahaan *start-up* digital yang dinamis, fleksibel, serta memiliki tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi memungkinkan munculnya pola hubungan variabel yang berbeda dibandingkan organisasi konvensional. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan praktis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan pengelolaan karyawan Generasi Z.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan desain kuantitatif berbasis survei. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring dengan skala Likert empat poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 4 = Sangat Setuju). Sebelum masuk ke inti pertanyaan, aspek etika ditekankan melalui prosedur *informed consent* yang menjamin kerahasiaan identitas dan sukarela partisipasi, sehingga responden diharapkan memberikan jawaban yang jujur tanpa tekanan.

Pengukuran variabel dilakukan dengan mengadaptasi instrumen yang telah tervalidasi, namun disesuaikan dengan konteks budaya kerja Gen Z. Untuk *Transformational leadership*, indikator yang digunakan juga Lee *et al.* (2021) menyoroti pada sejauh mana pemimpin mampu menjadi sosok teladan (*idealized influence*) dan komunikator visi yang handal (*inspirational motivation*). Selain itu, instrumen memotret cara pemimpin memantik pemecahan masalah secara kreatif melalui *intellectual stimulation* serta bentuk perhatian personal atau *individualized consideration*. Selanjutnya, *work life balance* (WLB), fokus pengukuran adalah pada dinamika konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mengacu pada Lee *et al.* (2021), alat ukur ini mengevaluasi apakah pekerjaan mengganggu ruang pribadi atau sebaliknya. Namun tidak hanya soal konflik, instrumen juga melihat sisi positif seperti *work/personal enhancement* di mana dua dunia tersebut saling memperkuat serta sejauh mana *organizational support* atau dukungan perusahaan berperan di dalamnya.

Sementara itu, variabel *Autonomy* Lee *et al.* (2021) tidak hanya dilihat sebagai kebebasan, melainkan mencakup kendali atas metode kerja, kemandirian dalam

mengambil keputusan tanpa tekanan, hingga otoritas dalam mengatur jadwal serta prioritas tugas secara mandiri. Pengukuran *Employee Engagement* menggunakan kerangka dari (Lee *et al.*, 2021), tingkat *employee engagement* dipetakan juga, melalui tiga dimensi utama: *Vigor* yang merepresentasikan ketahanan fisik dan energi, *Dedication* sebagai bentuk kebanggaan terhadap peran profesional, serta *Absorption* yaitu sebuah kondisi di mana karyawan merasa benar-benar terhanyut dan menikmati pekerjaannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memastikan ketepatan instrumen penelitian, dilakukan pre test uji validitas menggunakan metode *Corrected Item–Total Correlation*. Acuan pengujian validitas mengacu pada nilai *r* tabel sebesar 0,3494 ( $n = 30; \alpha = 0,05$ ). Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai korelasinya lebih besar dari *r* tabel. Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *Transformational Leadership*, *Work Life Balance*, *Autonomy*, dan *Employee Engagement* memiliki nilai korelasi di atas batas minimum validitas. Nilai korelasi item pada variabel *Transformational Leadership* berada pada rentang 0,423 hingga 0,750, variabel *Work Life Balance* pada rentang 0,468 hingga 0,766, variabel *Autonomy* pada rentang 0,486 hingga 0,628, serta variabel *Employee Engagement* pada rentang 0,571 hingga 0,790. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh item pernyataan mampu merepresentasikan konstruk variabel secara memadai. Setelah validitas instrumen terpenuhi, dilakukan pengujian reliabilitas untuk menilai tingkat konsistensi internal instrumen penelitian. Standar kelayakan reliabilitas mengacu pada nilai koefisien  $\geq 0,70$ . Hasil uji menunjukkan bahwa variabel *Transformational Leadership* memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,895, variabel *Work Life Balance* sebesar 0,793, variabel *Autonomy* sebesar 0,730, dan variabel *Employee Engagement* sebesar 0,921. Seluruh nilai reliabilitas berada di atas ambang batas yang ditentukan. Kondisi ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil.

Karakteristik responden dianalisis untuk memberikan gambaran umum mengenai profil partisipan penelitian. Berdasarkan distribusi usia, responden berusia 18–21 tahun berjumlah 20 orang (12,20%), responden berusia 22–25 tahun berjumlah 78 orang (47,56%), dan responden berusia 26–28 tahun berjumlah 66 orang (40,24%). Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 22–25 tahun. Berdasarkan jenis kelamin, responden laki-laki berjumlah 78 orang (47,56%) dan responden perempuan berjumlah 86 orang (52,44%), yang mencerminkan distribusi yang relatif seimbang. Ditinjau dari pendidikan terakhir, responden dengan tingkat pendidikan Sarjana mendominasi dengan jumlah 129 orang (78,66%), diikuti Diploma sebanyak 16 orang (9,76%), SMA sebanyak 14 orang (8,54%), dan Magister sebanyak 5 orang (3,05%). Berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja 3–4 tahun mendominasi dengan jumlah 78

orang (47,56%), diikuti masa kerja 1–2 tahun sebanyak 53 orang (32,32%), dan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 33 orang (20,12%).

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Variabel *Transformational Leadership* menunjukkan nilai rata-rata sebesar 40,57 dari skor maksimum 48. Nilai ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap *transformational leadership* berada pada kategori tinggi. Standar deviasi sebesar 5,018 menunjukkan adanya variasi jawaban responden. Variabel *Work Life Balance* menunjukkan nilai rata-rata sebesar 19,23 dari skor maksimum 24, yang mencerminkan persepsi *work life balance* yang baik. Standar deviasi sebesar 2,697 menunjukkan variasi jawaban yang relatif kecil. Variabel *Autonomy* menunjukkan nilai rata-rata sebesar 10,12 dari skor maksimum 12, yang mengindikasikan tingkat *autonomy* yang tinggi. Standar deviasi sebesar 1,612 menunjukkan persepsi responden yang relatif homogen. Variabel *Employee Engagement* menunjukkan nilai rata-rata sebesar 30,54 dari skor maksimum 36, yang mencerminkan tingkat *employee engagement* yang tinggi.

Uji asumsi klasik secara umum mencakup uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas yang dilakukan untuk memastikan kelayakan model regresi. Pada uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 ( $> 0,05$ ), yang mengindikasikan bahwa residual data berdistribusi normal.

Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh nilai tolerance berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada di bawah angka 10. Kondisi ini menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi tinggi antarvariabel independen.

Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance* dan *Autonomy* memiliki nilai signifikansi masing-masing sebesar 0,457 dan 0,527 ( $> 0,05$ ), sementara variabel *Transformational Leadership* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001 ( $< 0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan adanya gejala heteroskedastisitas pada variabel *transformational leadership*.

Analisis regresi linear berganda menunjukkan nilai R Square sebesar 0,648. Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel *Transformational Leadership*, *Work-Life Balance*, dan *Autonomy* mampu menjelaskan 64,8% variasi *Employee Engagement*. Sisanya sebesar 35,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian

Uji simultan menunjukkan nilai F sebesar 98,065 dengan tingkat signifikansi  $< 0,001$  ( $< 0,05$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Uji signifikansi parsial T menunjukkan bahwa variabel *Transformational Leadership* memiliki nilai signifikansi  $< 0,001$  dengan koefisien beta sebesar 0,436. Nilai ini mengindikasikan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Variabel *Work-Life Balance* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,276 ( $> 0,05$ ) dengan koefisien beta  $-0,051$  yang mengindikasikan bahwa variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Variabel *Autonomy* menunjukkan nilai signifikansi  $< 0,001$

dengan koefisien beta sebesar 0,405. Nilai ini menunjukkan bahwa *Autonomy* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel *Transformational Leadership*, *Work-Life Balance*, dan *Autonomy* terhadap *Employee Engagement*, baik secara simultan maupun parsial. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai signifikansi pada uji simultan serta uji parsial. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai signifikansi berada di bawah tingkat kesalahan yang ditetapkan.

**Tabel 1. Uji Hipotesis Penelitian**

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Sig	Beta	Keterangan
H1	<i>Transformational Leadership</i> , <i>Work Life Balance</i> , dan <i>Autonomy</i> secara simultan berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	< 0,001	-	Hipotesis Diterima
H2	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	< 0,001	0,436	Hipotesis Diterima
H3	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	0,276	-0,051	Hipotesis Ditolak
H4	<i>Autonomy</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	< 0,001	0,405	Hipotesis Diterima

Sumber: Data penelitian diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji hipotesis, variabel *Transformational Leadership*, *Work Life Balance*, dan *Autonomy* secara simultan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang memadai dalam menjelaskan *employee engagement*.

Secara parsial, variabel *Transformational Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Variabel *Autonomy* juga menunjukkan pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Sementara itu, variabel *Work Life Balance* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* dan *Autonomy* merupakan variabel yang memiliki peran signifikan dalam memengaruhi *Employee Engagement*, sedangkan *Work Life Balance* tidak terbukti memberikan pengaruh signifikan secara parsial.

Variabel dengan koefisien beta terbesar adalah *Transformational Leadership*. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* merupakan variabel yang memiliki kontribusi paling dominan dalam menjelaskan *Employee Engagement*.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, hasil *Transformational Leadership*, *Work Life Balance*, dan *Autonomy* secara simultan berpengaruh positif terhadap *Employee*

# Economic Reviews Journal

Volume 5 Nomor 2 (2026) 553 – 567 E-ISSN 2830-6449

DOI: 10.56709/mrj.v5i2.1089

*Engagement* dinyatakan diterima hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* pada karyawan Generasi Z tidak muncul sebagai konstruk yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa *employee engagement* merupakan fenomena multidimensional yang terbentuk melalui interaksi antara faktor struktural, psikologis, dan relasional di dalam organisasi. Perspektif ini sejalan dengan Lallukka (2024) yang menegaskan bahwa *employee engagement* merupakan refleksi dari kualitas ekosistem kerja yang dibangun organisasi.

Kondisi ini juga didukung oleh gambaran analisis deskriptif variabel yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Tingginya persepsi tersebut mengindikasikan bahwa responden secara umum memandang pengalaman kerja mereka berjalan dalam kondisi yang relatif positif. Dalam konteks ini, *employee engagement* dapat dipahami sebagai refleksi dari kualitas lingkungan kerja yang dirasakan karyawan. Temuan simultan tersebut menegaskan bahwa keterlibatan kerja Generasi Z terbentuk melalui kombinasi faktor organisasi yang saling berinteraksi. Dengan demikian, *employee engagement* tidak hanya ditentukan oleh satu variabel tunggal, melainkan oleh dinamika sistem kerja secara keseluruhan. Karakteristik lingkungan kerja pada industri *start-up* digital ditandai oleh tingkat dinamika yang tinggi, perubahan strategi yang relatif cepat, serta tuntutan adaptasi yang berkelanjutan. Kondisi kerja semacam ini menciptakan tekanan psikologis yang berbeda dibandingkan sektor konvensional. Dalam konteks tersebut, faktor perusahaan menjadi determinan utama dalam menjaga stabilitas motivasional dan emosional karyawan. Temuan ini konsisten dengan Revuru & Bandaru (2024) yang menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki implikasi langsung terhadap *engagement* generasi muda. Dengan demikian, *employee engagement* tidak semata-mata dipengaruhi oleh karakter individual, tetapi sangat berkaitan dengan sistem kerja yang diterapkan organisasi.

Hasil kedua didapatkan *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil uji parsial memperlihatkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara individu dan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Lee *et al.*, 2021) yang menegaskan bahwa *transformational leadership* berkontribusi signifikan dalam meningkatkan *employee engagement* Generasi Z. *Transformational leadership* mencerminkan kemampuan pemimpin dalam membangun visi yang jelas, memberikan inspirasi, serta menciptakan komunikasi yang suportif. Pola kepemimpinan semacam ini berkontribusi pada terbentuknya rasa percaya, makna kerja, serta keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Fransiska dan Hayati (2021) menyatakan

bahwa pemimpin transformasional berperan penting dalam menciptakan koneksi psikologis yang memperkuat *employee engagement*.

Analisis deskriptif indikator menunjukkan bahwa dimensi yang berkaitan dengan kejelasan arah masa depan organisasi menjadi aspek yang paling dominan. Dominannya dimensi ini mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi dan arah strategis organisasi memiliki makna psikologis yang signifikan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa Generasi Z cenderung merespons kepemimpinan yang memberikan kejelasan tujuan kerja. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, kejelasan arah organisasi berfungsi sebagai sumber stabilitas kognitif bagi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Hal ini relevan dengan karakteristik responden yang didominasi kelompok usia awal karier. Individu pada fase tersebut umumnya berada pada tahap eksplorasi peran kerja dan pementapan orientasi profesional. Kondisi ini menjadikan kepemimpinan sebagai referensi psikologis penting dalam memaknai pekerjaan. Selain itu, dominasi responden pada level jabatan operasional memperkuat kebutuhan terhadap arahan struktural yang jelas. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan memiliki posisi strategis dalam membentuk stabilitas persepsi kerja Generasi Z.

Selanjutnya, hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Work Life Balance* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Nilai signifikansi yang diperoleh mengindikasikan bahwa *work life balance* bukan merupakan determinan utama *employee engagement* dalam model penelitian ini temuan ini dapat dipahami melalui karakteristik industri digital yang memiliki sistem kerja fleksibel dan tidak selalu dibatasi oleh pola kerja tradisional. Boskovic (2021) menyatakan bahwa pada generasi muda, persepsi terhadap keseimbangan kerja sering kali mengalami redefinisi sesuai konteks pekerjaan. Tidak signifikannya pengaruh *Work Life Balance* juga dapat mencerminkan adanya adaptasi Generasi Z terhadap pola kerja dinamis. Dalam lingkungan *start-up* digital, fleksibilitas kerja sering kali menjadi norma organisasi. Oleh karena itu, keseimbangan kerja kehidupan mungkin tidak lagi dipersepsikan sebagai faktor pembeda utama dalam membentuk *employee engagement*. Revuru & Bandaru (2024) menunjukkan bahwa faktor relasional dan psikologis cenderung memiliki peran lebih dominan dibandingkan faktor keseimbangan waktu kerja.

Analisis deskriptif indikator memperlihatkan bahwa aspek yang berkaitan dengan dukungan organisasi terhadap keseimbangan kerja menjadi dimensi yang paling kuat dirasakan responden. Kondisi ini mengindikasikan bahwa responden secara umum memandang organisasi telah menyediakan lingkungan kerja yang relatif suportif. Namun demikian, pengalaman tersebut tidak secara langsung meningkatkan *employee engagement*. Pola ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* lebih berfungsi sebagai kondisi normatif dibanding determinan motivasional utama.

Dengan demikian, fleksibilitas kerja dalam konteks organisasi digital dapat dipahami sebagai baseline pengalaman kerja Generasi Z.

Hasil keempat didapatkan menunjukkan bahwa *Autonomy* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Variabel *Autonomy* menunjukkan pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa kebebasan dalam mengatur pekerjaan, metode kerja, serta pengambilan keputusan berkontribusi signifikan dalam membangun *employee engagement*. Hasil ini selaras dengan Boskovic (2021) yang menegaskan bahwa *autonomy* merupakan determinan penting *employee engagement* di era perusahaan modern. *Autonomy* mencerminkan tingkat kepercayaan perusahaan terhadap kapasitas individu. Ketika karyawan diberikan ruang untuk mengelola pekerjaan secara mandiri, karyawan cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab, kontrol, serta keterlibatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. (Lee *et al.*, 2021) menyatakan bahwa Generasi Z memiliki preferensi kuat terhadap lingkungan kerja yang memberikan fleksibilitas dan kebebasan profesional.

Analisis deskriptif indikator menunjukkan bahwa dimensi yang berkaitan dengan kendali individu terhadap prioritas dan pengaturan tugas menjadi aspek yang paling dominan. Dominannya dimensi ini mengindikasikan bahwa kontrol terhadap ritme kerja memiliki makna psikologis yang signifikan bagi responden. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa Generasi Z cenderung merespons kebebasan kerja sebagai bentuk kepercayaan organisasi. Dalam konteks psikologi kerja, kendali terhadap pekerjaan berkontribusi pada terbentuknya rasa tanggung jawab dan keterikatan kerja.

Interaksi antara *transformational leadership* dan *autonomy* memperlihatkan dinamika yang signifikan dalam menjelaskan *employee engagement*. *Transformational leadership* menciptakan arah dan dukungan psikologis, sementara *autonomy* memberikan ruang kebebasan bagi individu. Kombinasi keduanya menciptakan keseimbangan antara struktur perusahaan dan kemandirian individu. Akhirudin *et al.* (2024) menegaskan bahwa *engagement* generasi muda cenderung meningkat ketika perusahaan mampu menyediakan dukungan psikologis sekaligus fleksibilitas kerja.

Temuan ini selaras dengan karakteristik responden yang didominasi kelompok usia awal karier dan tingkat pendidikan sarjana. Individu pada fase tersebut cenderung menempatkan kepemimpinan dan kebebasan kerja sebagai referensi utama dalam memaknai pekerjaan. Selain itu, latar belakang pendidikan yang relatif tinggi memperkuat relevansi *autonomy* kerja dalam konteks penelitian ini. Individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya memiliki preferensi terhadap fleksibilitas dan kontrol kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* pada karyawan Generasi Z lebih dipengaruhi oleh faktor relasional dan struktural perusahaan dibandingkan faktor *work life balance*. *Transformational*

*Leadership* dan *Autonomy* terbukti memiliki kontribusi signifikan, sementara *Work Life Balance* tidak menunjukkan pengaruh parsial yang bermakna. Temuan ini konsisten dengan berbagai studi sebelumnya (Fransiska & Hayati, 2021) yang menekankan bahwa keterlibatan generasi muda sangat berkaitan dengan kualitas kepemimpinan dan desain pekerjaan.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model penelitian yang dibangun mampu menjelaskan variasi *employee engagement* karyawan Generasi Z pada perusahaan *start-up* digital. Secara simultan, *transformational leadership*, *work life balance*, dan *autonomy* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai *R Square* sebesar 0,648 mengindikasikan bahwa 64,8% variasi *employee engagement* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam penelitian ini, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Secara parsial, *transformational leadership* dan *autonomy* terbukti berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan dan tingkat kebebasan kerja memiliki peran penting dalam membentuk keterlibatan psikologis karyawan Generasi Z. Sebaliknya, *work life balance* tidak menunjukkan pengaruh signifikan, yang mengindikasikan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan belum menjadi determinan utama dalam konteks perusahaan *start-up* digital.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil penelitian. Cakupan objek penelitian yang hanya difokuskan pada karyawan Generasi Z di perusahaan *start-up* digital membatasi generalisasi temuan pada konteks industri maupun kelompok generasi lainnya. Karakteristik lingkungan kerja pada sektor yang berbeda memungkinkan munculnya pola hubungan variabel yang tidak identik. Selain itu, pendekatan penelitian yang berbasis persepsi responden melalui kuesioner berpotensi dipengaruhi oleh faktor subjektivitas individu. Persepsi yang bersifat personal dapat dipengaruhi oleh pengalaman kerja, kondisi emosional, maupun interpretasi masing-masing responden terhadap pernyataan instrumen. Variabel penelitian yang terbatas pada *transformational leadership*, *work life balance*, dan *autonomy* juga belum sepenuhnya merepresentasikan kompleksitas faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks penelitian, menambahkan variabel yang relevan, serta mempertimbangkan pendekatan metodologis yang lebih beragam.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi penting bagi organisasi, khususnya dalam pengelolaan karyawan Generasi Z. Temuan menunjukkan bahwa kualitas *transformational leadership* memiliki peran strategis dalam membangun keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi secara jelas, menciptakan komunikasi yang suportif, serta memberikan inspirasi kerja berkontribusi terhadap peningkatan *employee*

# Economic Reviews Journal

Volume 5 Nomor 2 (2026) 553 – 567 E-ISSN 2830-6449

DOI: 10.56709/mrj.v5i2.1089

*engagement*. Selain itu, pemberian *autonomy* kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Kebebasan dalam mengatur pekerjaan, menentukan metode kerja, serta pengambilan keputusan mencerminkan tingkat kepercayaan organisasi terhadap individu. Meskipun *work life balance* tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial, pengelolaan keseimbangan kerja tetap relevan dalam menjaga stabilitas energi kerja dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan praktik manajerial yang menyeimbangkan kualitas kepemimpinan, fleksibilitas kerja, serta desain pekerjaan yang adaptif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade-Adeniji, O., Adeniji, A., & Imhonopi, D. (2021). Outcomes of job autonomy and its effect on work engagement: A study of the banking industry in Nigeria. *Banks and Bank Systems*, 16(3), 173–183. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(3\).2021.16](https://doi.org/10.21511/bbs.16(3).2021.16)
- Aferi, A., Amali Rivai, H., & Lukito, H. (2023). The Effect of *Transformational Leadership* Style on Organizational Commitment, *Employee Engagement*, and Employee Performance at Pt. Pln (Persero) Up3 Bukittinggi. *Journal Of Economics, Finance And Management Studies*, 06(05). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i5-10>
- Akhirudin, M., Setiawan, N., & Wening, S. (2024). *Systematic Literature Review: The Effect Of Quality Of Work Life Balance And Corporate Culture On Employee Engagement*. <https://injury.pusatpublikasi.id/index.php/in>
- Alam, M. J., Shariat Ullah, M., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and *Employee Engagement*: the moderating effect of supervisory role. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Anam, S., & Anggarani, A. (2023). Pengaruh Work Environment Dan Self Efficacy Terhadap Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Organizational Trust Effect of Work Environment and Self Efficacy on Work Engagement Mediated by Organizational Trust. *Sinomika Journal Volume*, 2(3). <https://doi.org/10.54443/sinomika.v2i3.1333>
- Asotie, P. O., Ehigie, B. O., Aderibigbe, S. Y., Ehigie, R. I., & Oriade, O. M. (2025). Work life balance and employee well-being: The moderating effect of *Employee Engagement* among millennials in front-line service companies. *Human Resources Management and Services*, 7(1). <https://doi.org/10.18282/hrms3581>
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking *Transformational Leadership* with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837–858. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0286>

# Economic Reviews Journal

Volume 5 Nomor 2 (2026) 553 – 567 E-ISSN 2830-6449

DOI: 10.56709/mrj.v5i2.1089

- Bello, Z., & Tanko, G. I. (2020). Review of Work Life Balance Theories. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*, 8(4), 217–227. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(3))
- Boskovic, A. (2021). Employee Autonomy And Engagement In The Digital Age: The Moderating Role Of Remote Working. *Economic Horizons*, 23(3), 231–246. <https://doi.org/10.5937/ekonhor2103241B>
- Cahyadi, L., & Prastyani, D. (2020). Mengukur Work Life Balance, Stres Kerja Dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Pada Wanita Pekerja. *Jurnal Ekonomi*, 11(2).
- David, J., Adimasta, B., & Lataruva, E. (2025). Work Life Balance: The Key to *Employee Engagement* and Employee Performance. In *Arthatama Journal of Business Management and Accounting* (Vol. 9, Issue 1).
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). *Transformational Leadership* effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Eliana, F., & Angga Negoro, D. (2024). *Pengaruh Gaya Transformational leadership, Work life Balance, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention*. 5, 2181.
- Fatima, H., Javid, Z. K., Arshad, Z., Ashraf, M., & Batool, H. (2024). A Systematic Review on the Impact of Remote Work on *Employee Engagement*. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 117–126. <https://doi.org/10.61506/01.00306>
- Flatøy, C. A. (2025). Free to have imbalance? Freelancers' *Work–Life Balance* and the moderating role of three key work facets. *Personnel Review*, 54(4), 1066–1080. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0104>
- Fransiska, T., & Hayati, K. (2021). *Transformational Leadership On Employee Engagement: The Mediation Of Work Life Balance*. *Natural Volatiles & Essential Oil*, 8(4), 10453–10471.
- George, P., & Sreedharan, N. V. (2023). *Work Life Balance and Transformational Leadership as Predictors of Employee Job Satisfaction*. *Serbian Journal of Management*, 18(2), 253–273. <https://doi.org/10.5937/sjm18-34305>
- Google, Temasek, & Bain & Company. (2024). *e-Conomy SEA 2024: Profits on the rise, harnessing SEA's advantage*.
- Gusti, M. A., Satrianto, A., Candrianto, Juniardi, E., & Fitra, H. (2024). *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 174–184. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.14](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.14)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- IDN Research Institute. (2025). *Indonesia Millennial and Gen Z Report 2025*.
- Indradewa, R., & Santiajie, S. (2024). The influence of *Transformational Leadership*, organizational culture, and *Employee Engagement* on turnover intention. *JPPI*

# Economic Reviews Journal

Volume 5 Nomor 2 (2026) 553 – 567 E-ISSN 2830-6449

DOI: 10.56709/mrj.v5i2.1089

- (*Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*), 10(2), 1.  
<https://doi.org/10.29210/020243282>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Khateeb, F. R. (2021). Work Life Balance-A Review Of Theories, Definitions And Policies. *Cross-Cultural Management Journal*, XXIII(1), 27.
- Kholifah, A. N., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh *Transformational leadership* dan Work Life Balance terhadap *Employee engagement* dan Kinerja Karyawan. *SibatikJournal*, 1(10), 2301–2310. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>
- Lee, C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., & Ruane, S. G. (2021). Factors Impacting Work Engagement of Gen Z Employees: A Regression Analysis. In *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* (Vol. 18, Issue 3).
- Liu, J., Xu, R., & Wang, Z. (2024). The effects of psychological capital, work engagement and job autonomy on job performance in platform flexible employees. *Scientific Reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-69484-3>
- Meria, L., Saukani, Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). The Role of *Transformational Leadership* and Self-Efficacy on Readiness to Change Through Work Engagement. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 4(1), 78–89. <https://doi.org/10.34306/att.v4i1.242>
- Mishra, D., Dashora, J., & Kr Dubey, D. (2023). The Impact of *Transformational Leadership* on *Employee Engagement* and Performance: A Comprehensive Review. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJAR SCT) International Open-Access, Double-Blind, Peer-Reviewed, Refereed, Multidisciplinary Online Journal*, 3(1). <https://doi.org/10.48175/568>
- Mohsin, F. H., Isa, N. M., Awee, A., & Purhanudin, N. (2022). Growing Gigs: A Conceptual Report on Job Autonomy and Work Engagement on Gig Workers' Performance. *International Journal of Advanced Research in Economics and Finance*, 4(1), 144–156. <https://doi.org/10.55057/ijaref.2022.4.1.14>
- Ng, T. W. H. (2017). *Transformational Leadership* and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Ningsih, M. A., Krisma Wijaya, Y., Muntahari, S., & Damayanti, N. (2023). The Impact of *Transformational Leadership* on Employee Satisfaction, Employee Performance, and *Employee Engagement*: The Insurance and Pension Fund Service. *International Journal Of Applied Business Research*, 2023(1), 88–100. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v5i01.289>

# Economic Reviews Journal

Volume 5 Nomor 2 (2026) 553 – 567 E-ISSN 2830-6449

DOI: 10.56709/mrj.v5i2.1089

- Prastyani, D., Kaur, S., & Arianti, Y. (2024). The Influence of *Transformational Leadership*, Structural Empowerment and Psychological Well-Being on WorkEngagement. *Kinerja*, 28(1), 91–109.  
<https://doi.org/10.24002/kinerja.v28i1.8098>
- Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). The Impact of Work Life Balance on *Employee Engagement* in Generation Z. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25, 62–66. <https://doi.org/10.9790/0837-2505106266>
- Rahmadani, K. R., & Sari, E. Y. D. (2024). Komitmen Perusahaan Ditinjau Dari *Employee engagement* Dengan Psychological Well Being Sebagai Mediator Pada Pada Karyawan PT X. *Jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi*, 22, 23–37.
- Rangarajan, R., Kumar, A. S. K., & Singh, S. (2024). A Study on the Impact of Enhancing Employee Well-Being in the Digital Era: A Conceptual Analysis on the Transformation in Information Technology Sector. *IPE Journal of Management*, 14(19), 138–145.
- Revuru, I., & Bandaru, K. K. (2024). Leadership Practices for Sustaining Work Engagement: A Gen-Z Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 0(0), 451–466. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60424>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Setyoningtyas, P. R. (2024). *The Influence Of Flexible Working System To Employee Engagement With Transformational Leadership As Moderating Variable (Case Study At Millennial And Z Generation At The Secretariat Of DJKN)* [Master Thesis]. Institut Teknologi Bandung.
- Utomo, A., & Prasadjaningsih, O. (2025). The Impact of *Transformational Leadership* Style And Work Life Balance on Enhancing *Employee Engagement* of Generation-Z Employees at PT PNM Mekaar Business Unit Regional Aceh With Social Support as an Intervening Variable. *International Journal of Education, Vocational & Social Science*, 04(2), 669–687.
- Yang, S., Chen, L., & Bi, X. (2023). Overtime work, job autonomy, and employees' subjective well-being: Evidence from China. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1077177>