

PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN SOCIAL SUPPORT TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN GENERASI Z DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR KOTA BANDUNG

Defi Dea Apriyanti^{1*}, Benny Bernadus², Kartika Nuradina³, Pras Rendy⁴

^{1,2,3,4} Psikologi, Universitas Indonesia Membangun, Kota Bandung, Indonesia

*Corresponding author: defidea@student.inaba.ac.id¹

Abstrak

Generasi Z merupakan kelompok usia yang mendominasi angkatan kerja saat ini, namun memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam memandang keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta pentingnya dukungan sosial di lingkungan kerja. Kondisi tersebut menjadi tantangan bagi perusahaan manufaktur dalam meningkatkan *employee engagement*, mengingat keterlibatan karyawan berperan penting dalam mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan *social support* terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di perusahaan manufaktur Kota Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *purposive sampling* terhadap 100 karyawan. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* secara parsial tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* dan *social support* berpengaruh positif dan signifikan. Namun secara simultan, keduanya berpengaruh terhadap *employee engagement*. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,217 menunjukkan bahwa kedua variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan 21,7% variasi *employee engagement*, sedangkan 78,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Temuan ini menjelaskan bahwa dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja berperan lebih dominan dalam membentuk *employee engagement* dibandingkan kemampuan individu mengelola keseimbangan kehidupan kerja, meskipun keduanya tetap berkontribusi secara bersama-sama.

Kata Kunci: *Work-Life Balance, Social Support, Employee Engagement, Generasi Z*

Abstract

Generation Z is the age group that dominates the current workforce, yet it exhibits characteristics that differ from previous generations, particularly in terms of their views on work-life balance and the importance of social support in the workplace. These conditions pose a challenge for manufacturing companies seeking to improve employee engagement, given that employee engagement plays a crucial role in supporting productivity and the achievement of organizational goals. This study aims to analyze the influence of work-life balance and social support on employee engagement among Generation Z employees at manufacturing companies in Bandung. The study employs a quantitative approach using purposive sampling of 100 employees. Data analysis was conducted using multiple linear regression. The results indicate that work-life balance does not have a partial effect on employee engagement, whereas social support has a positive and significant effect. However, when considered simultaneously, both variables influence employee engagement. The coefficient of determination (R^2) value of 0.217 indicates that the two independent variables together explain 21.7% of the variation in employee engagement, while the remaining 78.3% is influenced by other factors outside the model. These findings suggest that social support from supervisors and coworkers plays a more dominant role in shaping employee engagement than an individual's ability to manage work-life balance, although both factors still contribute collectively.

Keywords: *Work-Life Balance, Social Support, Employee Engagement, Generation Z.*

1. PENDAHULUAN

Perubahan karakteristik tenaga kerja, khususnya pada Generasi Z, menjadi perhatian penting dalam dinamika dunia kerja saat ini. Generasi ini memiliki cara pandang yang berbeda

terhadap pekerjaan, di mana mereka lebih menekankan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta cenderung menjaga batas yang jelas dalam menjalankan peran kerja. Menurut Deloitte (2024), orientasi kerja Generasi Z lebih mengarah pada keseimbangan hidup, sehingga hal ini memengaruhi sikap, motivasi, dan keterlibatan mereka dalam organisasi.

Keterlibatan karyawan pada dasarnya menggambarkan sejauh mana individu menyelaraskan dirinya dengan peran kerja di organisasi. Konsep *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) melalui istilah *personal engagement*. Kahn menjelaskan bahwa *personal engagement* merupakan kondisi psikologis ketika individu mengekspresikan dirinya secara utuh dalam pekerjaan dengan melibatkan aspek fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerjanya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan aspek penting dalam memahami bagaimana individu menjalankan perannya di tempat kerja.

Sejalan dengan hal tersebut, laporan Gallup dalam *State of The Global Workplace* (2026) menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* global mengalami penurunan dalam dua tahun berturut-turut menjadi 20%, dan sebagian besar karyawan berada pada kondisi *not engaged* atau hanya bekerja sebatas memenuhi tugas tanpa keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Di Indonesia, tingkat keterlibatan relatif lebih baik (27% karyawan benar-benar *engaged*), melampaui rata-rata Asia Tenggara (25%) dan global (20%). Namun, lebih dari 70% karyawan Indonesia masih berada dalam kondisi *not engaged*, yang mengindikasikan potensi produktivitas yang belum optimal.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi perubahan dalam *employee engagement* adalah pergeseran komposisi demografis tenaga kerja, khususnya masuknya Generasi Z ke dunia kerja (Schroth, 2019). Perubahan tersebut memberikan tantangan baru bagi organisasi karena Generasi Z memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Kondisi ini berdampak serius terhadap kinerja organisasi, mengingat karyawan yang tidak terlibat cenderung menghasilkan produktivitas yang lebih rendah, tingkat *turnover* yang lebih tinggi, serta menurunnya kualitas layanan kepada pelanggan (Harter et al., 2002). Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi tantangan bagi karyawan seiring meningkatnya kompleksitas tuntutan pekerjaan, sekaligus menjadi faktor penting yang berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (Mutaqin et al., 2026). Fisher et al. (2009) menjelaskan bahwa keseimbangan tersebut tercermin dari kemampuan individu menjalankan peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi secara bersamaan tanpa mengabaikan salah satu di antaranya.

Laporan *Global Life-Work Balance Index* (2025) menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat ke-35 dari 60 negara secara global, dimana masih berada di bawah Singapura dan Malaysia. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas keseimbangan kehidupan kerja di Indonesia masih relatif tertinggal. Kondisi ini tidak terlepas dari tingginya tuntutan kerja yang dihadapi karyawan, di mana semakin besar target yang harus dicapai, semakin tinggi pula tekanan kerja yang diterima (Putra & Nuradina, 2023). Penelitian yang dilakukan Ardelia et al. (2019) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Namun, penelitian lain menunjukkan pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh variabel lain seperti *job satisfaction* sebagai variabel mediasi (Audillah et al., 2025). Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan

antara *work-life balance* dan *employee engagement* masih perlu dikaji dengan mempertimbangkan faktor lain.

Selain *work-life balance*, dukungan sosial di tempat kerja juga merupakan faktor yang berperan dalam meningkatkan *employee engagement*. Menurut House (1981), *social support* merupakan bantuan yang diterima individu dari orang lain dalam bentuk dukungan emosional, instrumental, informasional, maupun penghargaan yang dapat membantu individu dalam menghadapi berbagai tuntutan dan permasalahan. *Social support* memiliki berbagai bentuk dan dapat diberikan oleh berbagai sumber dalam kehidupan individu (Ekanesia et al., 2024). Dalam lingkungan kerja, dukungan sosial dapat berasal dari atasan maupun rekan kerja melalui interaksi yang terjalin selama pelaksanaan pekerjaan. Dukungan tersebut dapat membuat karyawan merasa dihargai, nyaman, serta memiliki sumber bantuan ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja. Kondisi tersebut dapat mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan, sedangkan kurangnya dukungan sosial dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan menurunkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Permasalahan tersebut terlihat dari laporan Work Institute (2025) yang menunjukkan bahwa sekitar 75% karyawan yang keluar dari perusahaan sebenarnya dapat dicegah, di mana faktor utama yang memengaruhi adalah hubungan dengan atasan dan kurangnya dukungan organisasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kualitas hubungan kerja dan dukungan yang diterima karyawan masih menjadi tantangan dalam berbagai organisasi. Padahal, ketersediaan dukungan dan iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menekan kecenderungan karyawan untuk keluar (Nuradina et al., 2023). Kondisi ini mengindikasikan bahwa dukungan sosial memiliki peran penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaannya serta memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi (Mauladi et al., 2025). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meidyntania dan Frianto (2024) yang mengungkapkan bahwa kualitas lingkungan kerja, khususnya dalam aspek hubungan sosial dan dukungan organisasi, dapat meningkatkan semangat serta antusiasme karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, *work-life balance* dan *social support* menjadi isu yang relevan untuk dikaji dalam kaitannya dengan *employee engagement*, khususnya pada perusahaan manufaktur. Hal ini menjadi penting mengingat sektor manufaktur memiliki karakteristik pekerjaan dengan tuntutan operasional yang tinggi serta ketergantungan pada keterlibatan karyawan dalam mendukung produktivitas organisasi. Kota Bandung merupakan salah satu pusat industri manufaktur di Jawa Barat yang memiliki daya serap tenaga kerja sangat tinggi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kota Bandung tahun 2024, Generasi Z mendominasi angkatan kerja dengan proporsi 24,31% atau lebih dari 609.236 jiwa, sehingga menjadi kelompok tenaga kerja yang signifikan. Kondisi ini menunjukkan pentingnya perhatian terhadap dinamika keterlibatan kerja Generasi Z, khususnya pada sektor manufaktur yang menuntut konsistensi, disiplin, serta keterlibatan karyawan dalam mendukung produktivitas organisasi.

Temuan awal di lapangan melalui wawancara informal terhadap 15 karyawan Generasi Z pada perusahaan manufaktur di Kota Bandung pada Mei 2026 menunjukkan bahwa 11 responden mengalami keluhan seperti kelelahan akibat sistem kerja *shifting* dan lembur yang ketat, sehingga mengurangi alokasi waktu kehidupan pribadi karyawan. Kurangnya dukungan

perusahaan serta komunikasi tim yang kaku berdampak pada menurunnya kenyamanan dalam bekerja. Responden lainnya justru merasa cukup nyaman dengan kondisi kerja karena didukung hubungan kerja dan komunikasi yang baik di lingkungan kerja. Kondisi tersebut memberikan gambaran awal mengenai adanya potensi penurunan *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di lingkungan kerja tersebut.

Penelitian yang mengkaji mengenai *work-life balance* dan social support secara terpisah telah banyak dilakukan, namun penelitian yang secara khusus menguji pengaruh keduanya secara simultan terhadap *employee engagement* pada Generasi Z di sektor manufaktur masih sangat terbatas. Kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini terletak pada fokus penelitian yang secara khusus mengkaji karyawan Generasi Z sebagai subjek penelitian dan fokus pada industri manufaktur di Kota Bandung yang memiliki karakteristik kerja yang kontras dengan preferensi generasi tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan pada generasi saat ini.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan analisis regresi linear berganda. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* (X_1) dan *social support* (X_2) terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan Generasi Z di perusahaan manufaktur Kota Bandung. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan pendekatan *cross-sectional*, yaitu pengambilan data pada satu waktu tertentu menggunakan kuesioner yang disebarikan kepada karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan manufaktur di Kota Bandung. Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui penyebaran kuesioner dengan memanfaatkan platform Google Forms (Fikri & Nuradina, 2023). Selanjutnya, data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja pada industri manufaktur di wilayah Kota Bandung. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling* pada 100 karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Kriteria penentuan sampel didasarkan pada karakteristik spesifik yang relevan dengan tujuan penelitian, yaitu karyawan yang termasuk dalam kelompok Generasi Z, memiliki status kerja tetap maupun kontrak dengan masa kerja minimal satu tahun di perusahaan terkait dan aktif bekerja pada perusahaan sektor manufaktur di Kota Bandung.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada rumus (Tabachnick & Fidell, 2013), yaitu $N \geq 50 + 8m$, dengan m merupakan jumlah variabel independen. Karena penelitian ini melibatkan dua variabel independen, jumlah sampel minimum yang diperlukan adalah 66 responden. Kumpulan data akhir yang digunakan untuk analisis mencakup 100 responden (sebagaimana tercantum dalam kumpulan data penelitian) dan memenuhi persyaratan minimum untuk regresi berganda dengan dua variabel prediktor.

Tiga konstruk dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen yang diadaptasi dari skala yang telah tervalidasi dan disesuaikan dengan konteks penelitian. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang jawaban 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Tabel 1. Variabel, instrumen, dimensi, dan jumlah item

Variabel	Instrumen	Dimensi	Jumlah Item
----------	-----------	---------	-------------

<i>Work Life Balance (X₁)</i>	<i>Work Life Balance</i> (Gunawan, 2019)	<i>Life Scale</i>	<i>Work Interference with Personal Life (WIPL); Personal Life Interference with Work (PLIW); Personal Life Enhancement of Work (PLEW); Work Enhancement of Personal Life (WEPL).</i>	16
<i>Social Support (X₂)</i>	COPSOQ III (Ginting & Febriansyah, 2020)		<i>Support from Colleagues; Social Support from Supervisor; Sense of Community at Work</i>	9
<i>Employee Engagement (Y)</i>	<i>The Employee Engagement Scale</i> (Astari et al., 2022)		<i>Cognitive Engagement; Emotional Engagement; Behavioral Engagement.</i>	12

Sumber: Data Riset (2026)

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan secara bertahap, diawali dengan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi variabel penelitian. Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik, yaitu uji normalitas residual (Kolmogorov–Smirnov), multikolinearitas (*tolerance* dan *variance inflation factor*), dan heteroskedastisitas (uji Glejser). Apabila residual tidak berdistribusi normal ($p < 0,05$), maka pengujian hipotesis regresi linear berganda menggunakan pendekatan *bootstrap resampling* (5.000 sampel). Pendekatan *bootstrap* digunakan karena bersifat *robust* untuk menghasilkan estimasi koefisien, uji t, uji F, dan R^2 yang valid dan akurat.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kriteria Responden

Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

Tabel 2. Responden (N=100)

Karateristik	Kategori	N	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	37	37.0
	Perempuan	63	63.0
Usia	20-22	29	29.0
	23-25	52	52.0
	26-28	19	19.0
Pendidikan Terakhir	Diploma (D3/D4)	13	13.0
	Sarjana (S1)	35	35.0
	SMA/SMK	52	52.0
Status Pekerjaan	Karyawan Kontrak	60	60.0
	Karyawan Tetap	40	40.0
Sektor Manufaktur Bidang	Elektronika atau Logam	31	31.0
	Farmasi dan Kesehatan	3	3.0
	Makanan atau Minuman	6	6.0
	Tekstil atau Garmen	60	60.0
Lama Bekerja	>4 tahun	9	9.0
	1-2 tahun	50	50.0
	2-3 tahun	26	26.0
	3-4 tahun	15	15.0

Sumber: Data Riset (2026)

Berdasarkan Tabel 2, penelitian ini melibatkan 100 responden yang merupakan karyawan Generasi Z pada perusahaan manufaktur di Kota Bandung. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (63%), berusia 23–25 tahun (52%), memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK (52%), berstatus sebagai karyawan kontrak (60%), bekerja pada sektor manufaktur tekstil atau garmen (60%), serta memiliki masa kerja 1–2 tahun (50%). Karakteristik tersebut

menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan Generasi Z yang berada pada tahap awal masa kerja di sektor manufaktur.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Tabel 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Nilai r	Nilai r Tabel	Deskripsi	α	Deskripsi
Work Life Balance	0,207 – 0,715	0,196	Valid	0,792	Reliabel
Social Support	0,549 - 0,640	0,196	Valid	0,792	Reliabel
Employee Engagement	0,454 – 0,686	0,196	Valid	0,834	Reliabel

Sumber: Data Riset (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 3, mayoritas item pada semua item pada *work-life balance*, *social support*, dan *employee engagement* memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,196), sehingga item dinyatakan valid. Namun, pada variabel *work-life balance* terdapat item yang tidak memenuhi kriteria karena nilai r hitung lebih kecil dari nilai r tabel. Berdasarkan pertimbangan terhadap item tersebut, diputuskan untuk menghapus item. Hasil uji reliabilitas akhir menunjukkan nilai Cronbach's Alfa secara berturut-turut sebesar 0,792, 0,792, dan 0,834 yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut reliabel.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan tingkat mengenai karakteristik data pada setiap variabel penelitian sebelum dilakukan analisis lebih lanjut.

Tabel 4. Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Work Life Balance	100	26.00	70.00	50.1500	8.61802
Social Support	100	18.00	44.00	35.3600	5.04629
Employee Engagement	100	25.00	60.00	47.1400	6.50411
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data Riset (2026)

Berdasarkan hasil uji deskriptif di atas, peneliti memperoleh distribusi data sebagai berikut:

1. Variabel *Work-Life Balance* (X1), data menunjukkan nilai minimum 26, nilai maksimum 70, nilai rata-rata 50,1500 dan standar deviasi 8,61802.
2. Variabel *Social Support* (X2), data menunjukkan nilai minimum 18, nilai maksimum 44, nilai rata-rata 35,3600 dan standar deviasi 5,04629.
3. Variabel *Employee Engagement* (Y), data menunjukkan nilai minimum 25, nilai maksimum 60, nilai rata-rata 47.1400 dan standar deviasi 6.50411.

Untuk mendeskripsikan distribusi data berdasarkan kategori tinggi, sedang dan rendah, variabel penelitian dikelompokkan terlebih dahulu (Putri et al., 2026). Pengkategorian tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5. Distribusi Kategori Variabel

Variabel	Low	Moderate	High	Total n=100
Work Life Balance	13	58	29	100
Social Support	6	34	60	100
Employee Engagement	5	48	47	100

Sumber: Data Riset (2026)

Berdasarkan Tabel 5, mayoritas responden memiliki tingkat *work-life balance* pada kategori sedang (58%), *social support* pada kategori tinggi (60%), dan *employee engagement* pada kategori sedang (48%). Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun *work-life balance* dan

employee engagement masih berada pada tingkat sedang, dukungan yang kuat dari atasan dan rekan kerja mampu menutupi keterbatasan tersebut, sehingga karyawan tetap terikat pada pekerjaannya.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 6. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi	Variabel	Nilai	Deskripsi
Normalitas (<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov</i>)	Monte Carlo Sig. (2-tailed)	.303	Residual berdistribusi normal
Multikolinearitas	Tolerance / <i>Work Life Balance</i>	.936 / 1.069	Tidak terjadi multikolinearitas
	VIF / <i>Social Support</i>	.936 / 1.069	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas	Sig. <i>Work Life Balance</i>	.110	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Sig. <i>Social Support</i>	.004	Terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data Riset (2026)

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji Glejser diperoleh nilai signifikansi variabel *Work-Life Balance* sebesar 0,110 dan *Social Support* sebesar 0,004. Pada variabel *social support* nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terindikasi mengalami heteroskedastisitas, yaitu varians residual yang tidak konstan.

Kondisi heteroskedastisitas dapat menyebabkan estimasi *standard error* menjadi bias sehingga pengujian signifikansi koefisien regresi berpotensi kurang akurat. Oleh karena itu, untuk memperoleh inferensi statistik yang lebih robust, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrap resampling* sebanyak 5.000 kali dengan pendekatan *Bias-Corrected and Accelerated* (BCa). Pendekatan *bootstrap* tidak menghilangkan heteroskedastisitas, tetapi menghasilkan estimasi *standard error* dan interval kepercayaan yang lebih andal sehingga hasil pengujian hipotesis tetap dapat dipercaya meskipun terdapat pelanggaran asumsi homoskedastisitas.

Persamaan Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda berfungsi menilai sejauh mana variabel-variabel independen mampu menjelaskan dan memprediksi variabel dependen. Rumus yang digunakan adalah $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 30,928 - 0,102X_1 + 0,620X_2 + e$$

1. Nilai konstanta sebesar 30,928 menunjukkan bahwa apabila variabel *work-life balance* dan *social support* bernilai nol, maka nilai *employee engagement* sebesar 30,928.
2. Nilai koefisien regresi *work-life balance* sebesar -0,102 menunjukkan arah hubungan negatif yang tidak signifikan terhadap *employee engagement*.
3. Nilai koefisien regresi *social support* sebesar 0,620 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan *social support* diikuti peningkatan *employee engagement* sebesar 0,620 satuan.

Uji Hipotesis

Uji T

Uji *t* dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Namun, karena model regresi menunjukkan gejala heteroskedastisitas, pengujian signifikansi parsial dilakukan menggunakan hasil *bootstrap resampling* sebanyak 5.000 sampel dengan pendekatan *Bias-Corrected and Accelerated* (BCa)

untuk memperoleh estimasi yang lebih robust. Pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi (*p-value*) dengan tingkat signifikansi 5%. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05, sedangkan hipotesis ditolak apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Tabel 7. Uji T
Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Bootstrap ^a	
						BCa 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	30.298	-.628	6.801	<.001	15.216	41.364
	Work Life Balance	-.102	.001	.077	.189	-.251	.056
	Social Support	.620	.015	.141	<.001	.385	.936

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 5000 bootstrap samples

Sumber: Data Riset (2026)

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 7, diperoleh hasil pengujian hipotesis secara parsial sebagai berikut:

1. Variabel *work-life balance* memiliki nilai koefisien regresi sebesar -0,102 dengan nilai signifikansi 0,189 ($>0,05$). Interval kepercayaan bootstrap 95% (-0,251 - 0,056) melewati angka nol. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis pertama (H1) ditolak.
2. Variabel *social support* memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,620 dengan nilai signifikansi 0,001 ($<0,05$). Interval kepercayaan bootstrap 95% (0,385 - 0,936) tidak melewati angka nol. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *social support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima.

Uji F

Uji *F* dilakukan untuk menguji pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi 5%. Pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi (*p-value*), dengan kriteria bahwa hipotesis diterima apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05, sedangkan hipotesis ditolak apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Tabel 8. Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	908.375	2	454.187	13.433	.000 ^b
	Residual	3279.665	97	33.811		
	Total	4188.040	99			

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Social Support, Work Life Balance

Sumber: Data Riset (2026)

Berdasarkan hasil uji *F* pada Tabel 8, diperoleh nilai *F* hitung sebesar 13.433 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *social support* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Semakin besar nilai R^2 , semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 9. Koefisien Determinasi

<i>Model Summary</i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 ^a	.217	.201	5.81472

a. Predictors: (Constant), Social Support, Work Life Balance

Sumber: Data Riset (2026)

Berdasarkan Tabel 9, diperoleh nilai R Square sebesar 0,217. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *social support* secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi *employee engagement* sebesar 21,7%, sedangkan 78,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work-life balance* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di perusahaan manufaktur Kota Bandung. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi belum tentu secara langsung meningkatkan keterlibatan mereka dalam bekerja, meskipun secara deskriptif tingkat *work-life balance* maupun *employee engagement* responden berada pada kategori sedang. Karakteristik Generasi Z yang cenderung memandang keseimbangan kehidupan kerja sebagai hak dasar (*baseline expectation*) dalam bekerja, bukan sebagai faktor pendorong tambahan bagi keterlibatan mereka. *Work-life balance* berfungsi sebagai *hygiene factor*, ketiadaannya dapat menimbulkan ketidakpuasan, namun keberadaannya tidak serta-merta mendorong peningkatan *engagement*.

Berdasarkan teori Kahn (1990), *employee engagement* melibatkan pengerahan diri secara fisik, kognitif, dan emosional. *Work-life balance* secara konseptual lebih berkaitan erat dengan *psychological availability*, yaitu ketersediaan sumber daya fisik dan emosional untuk bekerja. Namun, ketersediaan sumber daya tampaknya belum cukup untuk mendorong keterlibatan aktif apabila tidak disertai oleh kebermaknaan kerja (*meaningfulness*) atau rasa aman secara psikologis (*safety*), yang justru lebih banyak dibentuk oleh interaksi sosial di tempat kerja. Tidak signifikannya pengaruh ini juga mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja Generasi Z lebih banyak dipengaruhi oleh faktor relasional dan lingkungan kerja (seperti dukungan atasan dan rekan kerja) dibandingkan faktor pengelolaan waktu pribadi semata.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Septiani dan Frianto (2021) yang juga menemukan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, hal ini memperkuat argumen bahwa keberadaan dukungan dari lingkungan kerja cenderung lebih menentukan *engagement* dibandingkan pengelolaan waktu pribadi semata, baik pada karyawan Generasi Z di sektor manufaktur maupun pada konteks sektor jasa.

Pengaruh Social Support terhadap Employee Engagement

Pengaruh positif dan signifikan *social support* terhadap *employee engagement* menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Lingkungan kerja yang suportif membantu karyawan merasa dihargai, memperoleh bantuan ketika menghadapi kesulitan, serta

meningkatkan rasa percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Dukungan tersebut membantu karyawan menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan, memberikan rasa nyaman selama bekerja, serta meningkatkan keyakinan bahwa mereka tidak menghadapi pekerjaan seorang diri.

Hasil tersebut mendukung pandangan Shuck dan Wollard (2010) bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh kondisi yang berasal dari lingkungan kerja. Dukungan sosial tersebut berkontribusi terhadap *psychological safety*, yaitu kondisi ketika individu merasa aman untuk mengekspresikan diri tanpa takut memperoleh konsekuensi negatif terhadap citra, status, maupun kariernya. Dukungan sosial yang positif memungkinkan karyawan lebih fokus dalam bekerja, menunjukkan antusiasme terhadap pekerjaannya, serta berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Kondisi ini selaras dengan penjelasan Shuck et al. (2014) bahwa keterlibatan karyawan tercermin melalui energi kognitif, emosional, dan perilaku yang ditunjukkan selama bekerja.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian Setiabudhi et al. (2021) yang menunjukkan bahwa dukungan sosial di lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan rekan kerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam bekerja.

Pengaruh Work Life Balance dan Social Support terhadap Employee Engagement

Kontribusi *work-life balance* dan *social support* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di perusahaan manufaktur Kota Bandung. Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat *work-life balance*, *social support*, dan *employee engagement* pada kategori sedang. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa responden telah memiliki keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan sosial yang cukup baik sehingga mampu mendukung keterlibatan mereka dalam pekerjaan, meskipun belum berada pada kategori tinggi. Syelvy dan Siddiq (2024) menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting yang dapat dilatih dan dikembangkan agar mampu mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

Nilai *R Square* sebesar 0,217 menunjukkan bahwa *work-life balance* dan *social support* secara bersama-sama mampu menjelaskan 21,7% variasi *employee engagement*, sedangkan 78,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling melengkapi: *work-life balance* memberikan kontribusi dari sisi individu melalui kemampuan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan *social support* memberikan kontribusi dari sisi lingkungan kerja melalui dukungan yang diterima dari atasan maupun rekan kerja. Meskipun secara mandiri *work-life balance* tidak menunjukkan dampak yang berarti, kombinasi faktor ini tetap memberikan kontribusi yang nyata. Hal tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi baru akan berdampak optimal pada keterikatan karyawan jika didukung oleh lingkungan sosial yang memadai.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Shuck dan Wollard (2010) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan psikologis aktif yang dipengaruhi oleh

berbagai faktor dari individu maupun lingkungan kerja. Selaras dengan hal tersebut, Kahn (1990) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan didukung oleh terciptanya kondisi kerja yang memungkinkan individu memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya secara optimal, didukung oleh iklim psikologis yang positif, serta adanya kesempatan untuk membangun keterikatan emosional dengan organisasi. Dalam penelitian ini, *work-life balance* berkontribusi dalam membantu karyawan mempertahankan kesiapan fisik dan psikologis untuk bekerja (*psychological availability*), sedangkan *social support* menciptakan lingkungan kerja yang aman dan suportif (*psychological safety*) melalui dukungan dari atasan maupun rekan kerja.

Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut belum mampu menjelaskan seluruh variasi *employee engagement*. Menurut Kahn (1990), *employee engagement* muncul ketika individu mengalami tiga kondisi psikologis secara bersamaan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti karakteristik pekerjaan, kepercayaan dalam organisasi, beban kerja, kondisi fisik dan emosional, serta pengalaman kerja individu. Oleh karena itu, meskipun *work-life balance* dan *social support* terbukti berperan secara simultan dalam meningkatkan *employee engagement*, kedua variabel tersebut belum sepenuhnya mampu menjelaskan tingkat keterlibatan karyawan karena masih terdapat berbagai faktor lain yang turut membentuk terpenuhinya kondisi psikologis.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan *social support* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Secara simultan, *work-life balance* dan *social support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja karyawan Generasi Z lebih banyak ditentukan oleh dukungan atasan dan rekan kerja dibandingkan oleh kemampuan individu mengelola waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semata. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *work-life balance*, *social support*, dan *employee engagement* pada responden berada pada kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah memiliki keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan sosial yang cukup baik, meskipun belum berada pada kategori tinggi. *Work-life balance* dan *social support* secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 21,7% variasi *employee engagement*, sedangkan 78,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi psikologis yang kompleks. Oleh karena itu, meskipun *social support* terbukti menjadi faktor yang signifikan dan *work-life balance* tetap berkontribusi secara simultan, keduanya bukan satu-satunya faktor yang menentukan tingkat keterlibatan karyawan.

Temuan ini memberikan rekomendasi konkret bagi manajemen perusahaan manufaktur di Kota Bandung. Mengingat *social support* terbukti menjadi pendorong utama *employee engagement*, supervisor lini produksi perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih suportif dan terbuka, serta menerapkan program peer-mentoring antarkaryawan sebagai prioritas utama. Di sisi lain, meskipun *work-life balance* tidak terbukti berpengaruh signifikan secara mandiri, perusahaan tetap disarankan mengevaluasi kebijakan jam lembur dan jadwal

shifting agar karyawan Gen Z memiliki waktu pemulihan (*recovery time*) fisik dan psikologis yang memadai, bukan sebagai strategi utama peningkatan engagement, melainkan sebagai fondasi kesejahteraan kerja yang memperkuat efektivitas dukungan sosial yang diberikan. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa upaya meningkatkan *employee engagement* pada karyawan Generasi Z perlu memprioritaskan penguatan dukungan sosial di lingkungan kerja, dengan tetap menjaga keseimbangan kehidupan kerja sebagai kondisi penunjang. Namun, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai employee engagement, diperlukan kajian terhadap faktor-faktor lain, seperti kebermaknaan kerja, kepercayaan organisasi, maupun karakteristik pekerjaan yang turut berperan dalam membentuk kondisi psikologis dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Benny Bernadus atas bimbingan, arahan, dan masukannya selama proses penelitian dan penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Ibu Kartika Nuradina sebagai Ketua Program Studi Psikologi atas saran dan kritik yang membangun untuk penyempurnaan artikel ini.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Aldinel Fikri, & Kartika Nuradina. (2023). Identification of Student Learning Style Preference Profiles in Hybrid Learning Settings: An Essential Consideration for Developing Learning Strategies. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(09), 719–730. <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i09.205>
- Ardelia, Z., Akbar, P., & Handoyo, S. (2019). Pengaruh Komponen Work-life Balance (WLB) terhadap Employee Engagement pada Generasi X , Y , dan Z. *Fakultas Psikologi Universitas Airlangga*, 1(1), 1–9.
- Astari, K., Anissa Lestari, K., & Batubara, M. (2022). ADAPTASI ALAT UKUR THE EMPLOYEE ENGAGEMENT SCALE (EES). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 511–520. <https://doi.org/10.34308/ejien.v11i1.752>
- Audillah, F. D., Puruwita, D., & Lutfia, A. (2025). Pengaruh Work Life Balance terhadap Job Satisfaction Melalui Employee Engagement pada Karyawan Gen Z mempengaruhi job satisfaction pada karyawan Gen Z di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta , dilakukan pra survey untuk mengidentifikasi fakt. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(September), 441–450.
- Deloitte. (2024). 2024 Gen Z and Millennial Survey. *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, 1–19. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Ekanesia, P., Akbar, R. F., & Sastri, P. D. (2024). Profil Perceived Social Support dan Hubungannya dengan Kesehatan Mental Remaja di Kota Makassar. *Jurnal Psikologi : Media Ilmiah Psikologi*, 22(01), 21–33. <https://doi.org/10.47007/jpsi.v22i01.361>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Gallup Consulting. (2026). State of the Global Workplace. *Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 1–251.
- Ginting, H., & Febriansyah, H. (2020). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) III: Omnibus Survei Faktor-Faktor Psikososial Di Tempat Kerja*. Kencana.
- Gunawan, G. (2019). Reliabilitas Dan Validitas Konstruk Work Life Balance Di Indonesia. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 8(2), 88–94. <https://doi.org/10.21009/jppp.082.05>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- Kahn William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Mauladi, A., Alqorni, N., Muttaqin, R., & Sudaryo, Y. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja Dan Work- Life Balance Terhadap Turnover Intention Dimediasi Oleh Kepuasan Karyawan Studi Pada Pt Bank Rakyat Indonesia (Persero) Regional Office Bandung. *Jurnal Economica*, XIII(2), 381–390. <https://doi.org/10.46750/economica.v13i2.424>
- Meidytania, V. P., & Frianto, A. (2024). Pengaruh work environment dan perceived organizational support terhadap employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 32–42. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n1.p32-42>
- Mutaqin, R. A., Farhana, B., Fardhan, M., & Sarah, S. (2026). *Pengaruh work-life balance dan kepuasan kerja terhadap semangat kerja : studi literatur*. 2(1), 1–6. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2>
- Nuradina, K., Ekanesia, P., Athallah, S. F., & Mukin, R. (2023). The Importance of Personal Characteristic in Shaping Positive Perceptions of Organizational Climate in Universities. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(09), 709–718. <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i09.204>
- Putra, D. A., & Nuradina, K. (2023). Strategi Coping dan Upaya Resiliensi Karyawan di Masa Pandemi COVID-19. *Inaba Journal Of Psychology*, 1(01), 33–40. <https://doi.org/10.56956/ijop.v1i01.189>
- Putri, H. N., Nuradina, K., & Bernadus, B. (2026). Relationship Between Workload and Job Stress on Employee Turnover Intention at CV XYZ. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 7(1), 240–259. <https://doi.org/10.47747/ijmhrr.v7i1.3351>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Septiani, A. E., & Frianto, A. (2021). Pengaruh work life balance dan perceived organizational support terhadap employee engagement pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 266–0277. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p266-277>
- Setiabudhi, S., Hadi, C., & Handoyo, S. (2021). Relationship Between Social Support, Affective Commitment, and Employee Engagement. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 690–695. <https://doi.org/10.56457/jimk.v9i2.237>
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T., Ghosh, R., & Shuck, A. (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239–270. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Syelyvy, S., & Siddiq, A. M. (2024). Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Engagement dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV Multi Agro Sarana. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 5(3), 622–638. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i3.1962>
- Tabachnick, B. ., & Fidell, L. . (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.