**Jurnal Pustaka Cendekia Pendidikan**
Volume 04, No. 02, September – December 2026, pp. 3897- 3916
E-ISSN: 2988-7720
Website: https://pcpendidikan.org/index.php/jpcp

# Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja Generasi Z melalui Work-Life Balance dan Self-Discovery

Azfari Mufti Widyantara[1], Diah Pranitasari[2]

[1, 2] Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) Jakarta,
Jl. Kayu Jati Raya 11A, Rawamangun, Jakarta, Indonesia
azfari.mw@gmail.com

***Abstract***

This study examines the effects of leadership effectiveness and work environment on work engagement among Generation Z employees in Central Java, Indonesia, with work-life balance and self-discovery as mediating variables. Although Generation Z is becoming a dominant part of the workforce, empirical evidence on how organizational factors translate into their engagement remains limited, particularly regarding self-discovery. A quantitative explanatory design was applied. Data were collected through an online and offline questionnaire distributed by purposive sampling to 291 Generation Z employees from various industry sectors and analyzed with variance-based partial least squares structural equation modeling in SmartPLS 4. The measurement model met the criteria for convergent validity, discriminant validity, and reliability after three indicators with loadings below 0.7 were removed. Work environment significantly increased work engagement ($\beta = 0.194$; $p = 0.001$) and self-discovery ($\beta = 0.118$; $p = 0.045$). Leadership effectiveness significantly affected self-discovery ($\beta = 0.149$; $p = 0.008$) but not work engagement directly. Self-discovery had the largest direct effect on work engagement ($\beta = 0.217$; $p < 0.001$) and significantly mediated the effect of leadership effectiveness on work engagement ($\beta = 0.032$; $p = 0.042$). Work-life balance was not significantly related to any other construct and did not mediate any relationship. Organizations can strengthen Generation Z engagement by providing a supportive work environment and by encouraging leaders to act as developmental coaches who help employees understand their potential, values, and career direction.

**Keywords:** leadership effectiveness, work environment, self-discovery, work engagement, Generation Z

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan Generasi Z di Jawa Tengah dengan *work-life balance* dan *self-discovery* sebagai variabel mediasi. Generasi Z semakin mendominasi angkatan kerja, tetapi bukti empiris mengenai cara faktor organisasi membentuk keterlibatan kerja mereka masih terbatas, terutama yang menyangkut *self-discovery*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan luring kepada 291 karyawan Generasi Z dari berbagai sektor industri dengan teknik *purposive sampling*, kemudian dianalisis menggunakan *partial least squares structural equation modeling* berbasis varians pada SmartPLS 4. Model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas setelah tiga indikator dengan *loading* di bawah 0,7 dihapus. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja ($\beta = 0{,}194$; $p = 0{,}001$) dan *self-discovery* ($\beta = 0{,}118$; $p = 0{,}045$). Efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *self-discovery* ($\beta = 0{,}149$; $p = 0{,}008$), tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja. *Self-discovery* memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap keterlibatan kerja ($\beta = 0{,}217$; $p < 0{,}001$) dan memediasi pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja ($\beta = 0{,}032$; $p = 0{,}042$). *Work-life balance* tidak berhubungan signifikan dengan konstruk lain dan tidak memediasi hubungan apa pun. Organisasi dapat meningkatkan keterlibatan Generasi Z melalui lingkungan kerja yang mendukung serta kepemimpinan yang berperan sebagai pelatih pengembangan yang membantu karyawan mengenali potensi, nilai, dan arah kariernya.

**Kata kunci:** efektivitas kepemimpinan, lingkungan kerja, *self-discovery*, keterlibatan kerja, Generasi Z

Copyright (c) 2026 Azfari Mufti Widyantara, Diah Pranitasari

✉Corresponding author: Azfari Mufti Widyantara
Email Address: azfari.mw@gmail.com (Jl. Kayu Jati Raya 11A, Rawamangun, Jakarta, Indonesia)
Received 15 November 2026, Accepted 19 November 2026, Published 25 November 2026

## PENDAHULUAN

Transformasi komposisi tenaga kerja menempatkan Generasi Z (Gen Z) sebagai kelompok yang semakin menentukan arah dunia kerja, termasuk di Indonesia. Gen Z membawa nilai, harapan, dan cara pandang yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Kelompok ini tumbuh bersama teknologi digital, memiliki orientasi kuat terhadap pengembangan diri, serta menaruh perhatian besar pada lingkungan kerja yang nyaman, inovatif, dan memberi ruang berkembang (Chillakuri & Mahanandia, 2018; Lanier, 2017; Ozkan & Solmaz, 2015). Pada saat yang sama, nilai kerja generasi muda, termasuk kebutuhan akan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, cenderung berubah seiring transisi dari dunia pendidikan ke dunia kerja (Kuron et al., 2015).

Bagi organisasi, kehadiran Gen Z tidak otomatis berarti produktivitas yang lebih tinggi. Tantangan utama terletak pada keterlibatan kerja (*work engagement*), yaitu keadaan psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterserapan (*absorption*) dalam pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli et al., 2006). Survei Gallup (2023) melaporkan bahwa hanya sekitar seperempat karyawan di Indonesia yang tergolong terlibat penuh dalam pekerjaannya, sementara sebagian besar lainnya tidak terlibat atau bahkan secara aktif tidak terlibat. Keterlibatan yang rendah berkaitan dengan produktivitas, kualitas kerja, dan loyalitas yang lebih rendah sehingga meningkatkan risiko perputaran karyawan. Oleh karena itu, memahami faktor yang membentuk keterlibatan Gen Z menjadi isu strategis bagi manajemen sumber daya manusia.

Kerangka *job demands–resources* menjelaskan bahwa keterlibatan kerja tumbuh ketika karyawan memperoleh sumber daya pekerjaan, seperti dukungan sosial, umpan balik, dan otonomi, yang memenuhi kebutuhan psikologisnya (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2017). Dua sumber daya yang paling sering dibahas adalah kepemimpinan dan lingkungan kerja. Pemimpin yang efektif mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2013), sedangkan lingkungan kerja yang kondusif menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai (Pranitasari, 2019). Kajian empiris tentang keterlibatan kerja pada umumnya mengonfirmasi peran kedua faktor tersebut, tetapi sebagian besar dilakukan pada populasi umum atau pada profesi tertentu (Knight et al., 2017; Pranitasari, 2022; Pranitasari et al., 2019).

Penelitian tentang Gen Z di tempat kerja telah menyoroti motivasi kerja (Girindra Syahdi et al., 2024; Septiawan & Masrunik, 2020), loyalitas (Astuti & Heryadi, 2023; Yang & Dini, 2023), keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (Waworuntu et al., 2022), serta perilaku kerja inovatif (Widiaristi & Etikariena, 2024). Namun, kajian yang menguji secara bersamaan peran kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja Gen Z melalui mekanisme psikologis yang menjelaskan *bagaimana* pengaruh tersebut bekerja masih sangat terbatas. Salah satu mekanisme yang jarang dikaji adalah *self-discovery*, yaitu proses reflektif ketika individu mengenali minat, nilai, kekuatan, kelemahan, dan tujuan hidup serta kariernya (Morin, 2011). Proses ini relevan bagi Gen Z yang sebagian besar masih berada pada fase awal karier dan sedang membangun identitas profesional. Studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengembangan diri berkaitan dengan keterlibatan kerja

(Pranitasari & Rozaq, 2019) belum menempatkan *self-discovery* sebagai mediator antara faktor organisasi dan keterlibatan Gen Z.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Gen Z di Jawa Tengah, salah satu provinsi dengan populasi Gen Z yang besar dan karakter budaya kerja yang khas, antara lain penghormatan terhadap hierarki, orientasi pada keharmonisan hubungan, dan kecenderungan kolektivistik. Karakter tersebut berpotensi memengaruhi cara karyawan menilai kepemimpinan dan lingkungan kerjanya. Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan Gen Z, serta menguji peran mediasi *work-life balance* dan *self-discovery* dalam hubungan tersebut. Kebaruan penelitian terletak pada integrasi *self-discovery* sebagai mekanisme mediasi dalam model keterlibatan kerja Gen Z bersama *work-life balance*.

***Landasan Teori***

*Keterlibatan kerja* dipahami sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berkaitan dengan pekerjaan, yang dicirikan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2006). Bakker et al. (2011) menegaskan bahwa keterlibatan merupakan keadaan motivasional yang dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan dan sumber daya pribadi. Keterlibatan yang tinggi berkaitan dengan hasil kerja yang lebih baik dan dapat ditingkatkan melalui intervensi organisasi (Knight et al., 2017; Ouweneel et al., 2013).

*Efektivitas kepemimpinan* mengacu pada sejauh mana pemimpin mampu memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan berkelanjutan (Yukl, 2013). Dalam penelitian ini, efektivitas kepemimpinan dilihat dari kemampuan pemimpin mencapai tujuan organisasi, kepuasan bawahan, komitmen dan loyalitas tim, kualitas komunikasi dan hubungan interpersonal, serta kemampuan beradaptasi dan berinovasi (Pranitasari, 2020). Pemimpin yang efektif juga berperan sebagai pelatih dan mentor yang membantu bawahan memahami kekuatan dan kelemahannya (Northouse, 2021).

*Lingkungan kerja* adalah keseluruhan kondisi di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan, meliputi dimensi fisik, seperti kebersihan, suhu, sarana kerja, dan tata ruang, serta dimensi nonfisik, seperti hubungan antarpegawai, komunikasi, dukungan atasan, dan budaya kerja (Pranitasari, 2019, 2022).

*Work-life balance* (WLB) menggambarkan kemampuan individu mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa konflik atau tekanan yang berkepanjangan. Konsep ini mencakup interferensi dan peningkatan timbal balik antara ranah kerja dan ranah pribadi (Clark, 2000; Masita et al., 2019). WLB dipandang sebagai kebutuhan penting generasi muda dan berkaitan dengan kesejahteraan serta keterlibatan karyawan (Sani & Adisa, 2024; Wei & Ye, 2022).

*Self-discovery* adalah proses internal ketika individu mengenali nilai pribadi, minat, kekuatan, kelemahan, serta tujuan hidup dan kariernya. Proses ini berakar pada kesadaran diri (*self-awareness*) yang menjadi dasar pemahaman identitas dan pengelolaan perilaku (Morin, 2011). Dalam kerangka

teori determinasi diri, pemenuhan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial mendorong motivasi intrinsik dan eksplorasi diri (Deci & Ryan, 2000).

Ketiga konsep di atas dapat diintegrasikan melalui kerangka *job demands–resources*. Kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan, sedangkan *work-life balance* dan *self-discovery* mewakili sumber daya pribadi dan keadaan psikologis yang dapat menyalurkan pengaruh sumber daya pekerjaan menuju keterlibatan (Bakker & Demerouti, 2017). Pada Gen Z, yang dikenal mencari makna dan kesesuaian antara pekerjaan dan identitas pribadi (Chillakuri & Mahanandia, 2018; Ozkan & Solmaz, 2015), kedua mediator tersebut secara teoretis relevan. Karena itu, model penelitian ini menempatkan kedua variabel tersebut sebagai jalur yang menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan keterlibatan kerja.

***Penelitian Terdahulu***

Sejumlah studi telah mengkaji perilaku dan sikap kerja Gen Z. Widiaristi dan Etikariena (2024) menemukan bahwa pengaturan kerja fleksibel memprediksi perilaku kerja inovatif secara positif pada 217 karyawan Gen Z dan bahwa karyawan yang bekerja fleksibel berbeda secara signifikan dari karyawan yang bekerja di kantor. Astuti dan Heryadi (2023) melaporkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan Gen Z pada 99 responden di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kajian literatur mengenai motivasi kerja Gen Z menunjukkan bahwa lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan karyawan, dan gaya kepemimpinan termasuk faktor yang memengaruhi motivasi (Girindra Syahdi et al., 2024), sedangkan tinjauan sistematis tentang WLB pada generasi milenial dan Gen Z menekankan kaitan WLB dengan kepuasan kerja dan kinerja (Waworuntu et al., 2022).

Pada kajian keterlibatan kerja, Pranitasari dan Rozaq (2019) menguji kerja tim, pengembangan karier, dan pengembangan diri pada pegawai suatu kantor pusat dengan PLS-SEM dan menemukan bahwa ketiganya berpengaruh terhadap keterlibatan kerja. Pranitasari (2022) menunjukkan bahwa komunikasi internal, keadilan organisasi, penghargaan intrinsik, dan pengembangan diri berkaitan dengan keterlibatan kerja dosen. Uyuğ Şengün dan Tuğrul (2023) memperlihatkan bahwa tipe budaya organisasi memengaruhi keterlibatan kerja pada konteks negara kolektivistik. Secara keseluruhan, studi-studi tersebut belum menguji secara bersama-sama efektivitas kepemimpinan, lingkungan kerja, *work-life balance*, dan *self-discovery* terhadap keterlibatan kerja pada Gen Z. Celah inilah yang diisi oleh penelitian ini.

***Pengembangan Hipotesis***

Pemimpin yang efektif menumbuhkan visi yang jelas, hubungan yang positif, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan sehingga mendorong keterlibatan karyawan (Pranitasari, 2019; Yukl, 2013). Lingkungan kerja yang menyediakan dukungan rekan kerja, umpan balik, dan otonomi juga berhubungan positif dengan keterlibatan (Bakker, 2011; Ouweneel et al., 2013). Berdasarkan hal tersebut, dirumuskan hipotesis berikut.

H1: Efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

Pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, bersikap empatik, dan fleksibel dapat membantu karyawan mengelola beban kerja sehingga lebih seimbang (Sani & Adisa, 2024). Pemimpin yang memberikan umpan balik, *coaching*, dan mentoring juga membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahannya, yang merupakan inti proses *self-discovery* (Northouse, 2021). Dengan demikian:

H3: Efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap *work-life balance*.

H4: Efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap *self-discovery*.

Lingkungan kerja yang suportif, ditandai fleksibilitas jam kerja serta dukungan atasan dan rekan kerja, berperan dalam menurunkan konflik peran kerja dan pribadi (Rahmatika & Pranitasari, 2023). Lingkungan yang aman secara psikologis dan mendorong pembelajaran juga memungkinkan karyawan bereksplorasi dan merefleksikan diri tanpa takut dihakimi (Deci & Ryan, 2000; Pranitasari, 2022). Hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *work-life balance*.

H6: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *self-discovery*.

Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan kerja dan kehidupan pribadinya memiliki energi psikologis yang lebih besar untuk berkontribusi di tempat kerja (Anastasopoulou et al., 2023; Rahmatika & Pranitasari, 2023; Wei & Ye, 2022). Sementara itu, individu yang memahami nilai, minat, dan tujuan kariernya cenderung lebih termotivasi dan memandang pekerjaannya bermakna (Deci & Ryan, 2000; Pranitasari & Rozaq, 2019). Hipotesis yang diajukan adalah:

H7: *Work-life balance* berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

H8: *Self-discovery* berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

Apabila kepemimpinan dan lingkungan kerja memengaruhi WLB dan *self-discovery*, dan kedua variabel tersebut memengaruhi keterlibatan kerja, maka keduanya diduga berperan sebagai mediator, sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis berikut.

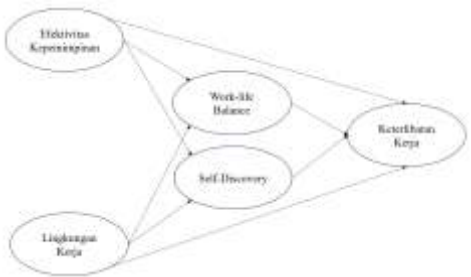
H9: *Work-life balance* memediasi pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja.

H10: *Self-discovery* memediasi pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja.

H11: *Work-life balance* memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja.

H12: *Self-discovery* memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja.

Kerangka konseptual yang memuat seluruh hipotesis disajikan pada Gambar 1.




Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian

Selanjutnya, artikel ini disusun sebagai berikut. Bagian Metode menjelaskan desain, sampel, instrumen, dan teknik analisis. Bagian Hasil dan Diskusi memaparkan evaluasi model pengukuran dan model struktural, pengujian 12 hipotesis, serta pembahasannya. Bagian Kesimpulan merangkum temuan, implikasi, dan saran bagi penelitian berikutnya.

## METODE

### *Desain dan Konteks Penelitian*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) untuk menguji hubungan sebab akibat antara efektivitas kepemimpinan, lingkungan kerja, *work-life balance*, *self-discovery*, dan keterlibatan kerja. Data dikumpulkan sekali pada satu periode (*cross-sectional*) pada karyawan Gen Z yang bekerja di Jawa Tengah. Dalam model, efektivitas kepemimpinan dan lingkungan kerja berperan sebagai variabel eksogen, *work-life balance* dan *self-discovery* sebagai variabel mediasi, serta keterlibatan kerja sebagai variabel endogen akhir.

### *Populasi dan Sampel*

Populasi penelitian adalah karyawan Gen Z di Jawa Tengah berusia sekitar 20–29 tahun yang telah memasuki dunia kerja di berbagai sektor industri. Sampel dipilih dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria Gen Z yang sedang bekerja di Jawa Tengah. Kuesioner disebarkan secara daring melalui Google Form dan media sosial serta secara luring melalui perusahaan dan kegiatan karier selama delapan minggu. Penentuan ukuran sampel mengacu pada aturan praktis analisis PLS-SEM, yaitu lima hingga sepuluh kali jumlah indikator (Hair et al., 2017), dengan target minimum 265 responden. Penelitian memperoleh 291 responden yang seluruhnya digunakan dalam analisis. Partisipasi bersifat sukarela, responden menerima penjelasan tujuan penelitian (*informed consent*), dan kerahasiaan data dijamin serta hanya digunakan untuk analisis agregat.

### *Prosedur Pengumpulan Data*

Pengumpulan data berlangsung selama delapan minggu. Pada tahap awal, kuesioner disusun berdasarkan definisi operasional variabel dan dibagi menjadi dua bagian, yaitu pertanyaan karakteristik responden (usia, jenis kelamin, masa kerja, dan sektor industri) serta pernyataan untuk mengukur kelima konstruk. Kuesioner daring dibagikan melalui aplikasi pesan instan, jejaring profesional, komunitas Gen Z, dan jaringan alumni, sedangkan kuesioner luring dibagikan kepada karyawan Gen Z yang bersedia pada beberapa perusahaan dan kegiatan karier. Responden yang telah mengisi diminta menyebarkan tautan kepada rekan sebaya sehingga pengumpulan data juga memanfaatkan pendekatan bola salju (*snowball*). Peneliti memantau jumlah respons yang masuk, mengirim pengingat apabila diperlukan, kemudian mengekspor atau menginput data ke lembar kerja sebelum dianalisis. Seluruh prosedur memperhatikan kode etik penelitian.

### *Instrumen dan Pengukuran*

Seluruh konstruk diukur dengan pernyataan tertutup pada skala Likert 4 poin (1=Sangat Tidak Setuju sampai 4=Sangat Setuju). Instrumen terdiri atas 53 indikator yang dikembangkan dari literatur, dengan

ringkasan pada Tabel 1. Tiga indikator dihapus setelah evaluasi model pengukuran sehingga 50 indikator digunakan pada analisis akhir.

Tabel 1. Operasionalisasi variabel penelitian

| **Variabel** | **Dimensi** | **Indikator (awal → akhir)** | **Sumber** |
|---|---|---|---|
| Efektivitas kepemimpinan | Pencapaian tujuan organisasi; kepuasan kerja bawahan; komitmen dan loyalitas anggota tim; kualitas komunikasi dan hubungan interpersonal; kemampuan adaptasi dan inovasi | 10 → 10 | Pranitasari (2020) |
| Lingkungan kerja | Kondisi fisik; kondisi nonfisik (keselamatan, hubungan kerja, komunikasi, bimbingan atasan, fleksibilitas) | 14 → 12 | Pranitasari (2019, 2022) |
| *Work-life balance* | Interferensi pekerjaan terhadap kehidupan pribadi; interferensi kehidupan pribadi terhadap pekerjaan; peningkatan pekerjaan oleh kehidupan pribadi; peningkatan kehidupan pribadi oleh pekerjaan | 13 → 12 | Masita et al. (2019) |
| *Self-discovery* | Peningkatan kesadaran diri; eksplorasi dan refleksi diri; perubahan perilaku dan sikap; peningkatan kesejahteraan | 11 → 11 | Dikembangkan dari Morin (2011) |
| Keterlibatan kerja | *Vigor*; *dedication*; *absorption* | 5 → 5 | Schaufeli et al. (2006) |

***Spesifikasi Model***

Hubungan antarkonstruk dalam penelitian ini dispesifikasikan sebagai model struktural dengan tiga persamaan. Persamaan (1) dan (2) menggambarkan pengaruh efektivitas kepemimpinan (EK) dan lingkungan kerja (LK) terhadap kedua mediator, yaitu *work-life balance* (WLB) dan *self-discovery* (SD). Persamaan (3) menggambarkan pengaruh langsung seluruh konstruk tersebut terhadap keterlibatan kerja (KK).

$$WLB = \gamma_1 EK + \gamma_2 LK + \zeta_1 \quad (1)$$

$$SD = \gamma_3 EK + \gamma_4 LK + \zeta_2 \quad (2)$$

$$KK = \beta_1 EK + \beta_2 LK + \beta_3 WLB + \beta_4 SD + \zeta_3 \quad (3)$$

Dalam persamaan tersebut, $\gamma$ dan $\beta$ adalah koefisien jalur dan $\zeta$ adalah galat struktural. Pengaruh tidak langsung dihitung sebagai hasil kali koefisien jalur yang membentuk jalur mediasi, misalnya $\gamma_3 \times \beta_4$ untuk jalur efektivitas kepemimpinan → *self-discovery* → keterlibatan kerja. Signifikansi seluruh koefisien diuji melalui *bootstrapping*.

***Teknik Analisis Data***

Data dianalisis menggunakan *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) berbasis varians dengan perangkat lunak SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk model

prediktif dengan beberapa konstruk laten, jalur mediasi, dan data yang tidak mensyaratkan distribusi normal (Hair et al., 2017). Analisis dilakukan dalam dua tahap.

Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran (*outer model*). Validitas konvergen dinilai dari *outer loading* indikator dengan batas ≥ 0,7 dan *average variance extracted* (AVE) > 0,5. Validitas diskriminan dinilai dari *cross loading*, yakni *loading* indikator pada konstruknya harus lebih besar daripada pada konstruk lain. Reliabilitas dinilai dari *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan batas ≥ 0,7.

Tahap kedua adalah evaluasi model struktural (*inner model*) yang meliputi koefisien determinasi ($R^2$), *normed fit index* (NFI), koefisien jalur, dan pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*. Pengaruh langsung dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik ≥ 1,96 dan p < 0,05 pada taraf signifikansi 5%. Peran mediasi diuji melalui *specific indirect effects* dengan kriteria yang sama. Apabila pengaruh tidak langsung signifikan sedangkan pengaruh langsung tidak signifikan, hubungan dinyatakan sebagai mediasi penuh. Apabila keduanya signifikan, hubungan dinyatakan sebagai mediasi parsial. Apabila pengaruh tidak langsung tidak signifikan, mediasi dinyatakan tidak terbukti.

## HASIL DAN DISKUSI

### *Karakteristik Responden*

Responden berjumlah 291 karyawan Gen Z yang bekerja di Jawa Tengah. Tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah perempuan (57,4%) dan berusia 25–29 tahun (63,2%). Masa kerja relatif merata, dengan kelompok terbesar pada rentang 1–3 tahun (37,5%). Responden berasal dari 14 sektor industri, terutama keuangan (17,2%), kesehatan (16,8%), pendidikan (13,1%), perdagangan (12,4%), manufaktur (12,0%), dan industri kreatif (11,3%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sampel tidak terkonsentrasi pada satu jenis industri, tetapi sekaligus berarti bahwa karakteristik pekerjaan responden cukup beragam. Sebanyak 11 responden (3,8%) berusia di atas 29 tahun.

Tabel 2. Karakteristik responden (N = 291)

| **Karakteristik** | **Kategori** | **Frekuensi** | **Persentase** |
|---|---|---|---|
| Jenis kelamin | Perempuan | 167 | 57,4 |
| | Laki-laki | 124 | 42,6 |
| Usia | 20–24 tahun | 96 | 33,0 |
| | 25–29 tahun | 184 | 63,2 |
| | > 29 tahun | 11 | 3,8 |
| Masa kerja | 0–1 tahun | 94 | 32,3 |
| | 1–3 tahun | 109 | 37,5 |
| | > 3 tahun | 88 | 30,2 |
| Sektor industri (enam terbesar) | Keuangan | 50 | 17,2 |
| | Kesehatan | 49 | 16,8 |
| | Pendidikan | 38 | 13,1 |
| | Perdagangan | 36 | 12,4 |
| | Manufaktur | 35 | 12,0 |
| | Industri kreatif | 33 | 11,3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Sektor lain (8 sektor) | 50 | 17,2 |

Profil tersebut relevan bagi interpretasi hasil. Dominasi kelompok usia 25–29 tahun dan masa kerja 1–3 tahun menggambarkan karyawan yang berada pada fase awal hingga pertengahan awal karier, yaitu ketika identitas profesional masih dibentuk dan arah karier masih dievaluasi. Keragaman sektor memperluas cakupan temuan, tetapi karena jumlah responden pada beberapa sektor sangat kecil, seperti pertambangan, telekomunikasi, teknologi informasi, transportasi, dan energi, perbandingan antarsektor tidak dilakukan dalam penelitian ini.

***Evaluasi Model Pengukuran***

Evaluasi tahap pertama menunjukkan tiga indikator dengan *outer loading* di bawah 0,7, yaitu dua indikator lingkungan kerja (0,682 dan 0,685) dan satu indikator *work-life balance* (0,699). Ketiga indikator dihapus, kemudian model dihitung ulang. Pada tahap kedua seluruh indikator memiliki *loading* antara 0,706 dan 0,837 sehingga validitas konvergen terpenuhi. Nilai AVE seluruh konstruk berkisar antara 0,557 dan 0,616, di atas batas 0,5 (Tabel 3). Validitas diskriminan juga terpenuhi karena setiap indikator memiliki *cross loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya.

Seluruh konstruk reliabel. *Cronbach's alpha* berada pada rentang 0,845–0,947 dan *composite reliability* (rho_c) pada rentang 0,889–0,948, semuanya melampaui batas 0,7. Dengan demikian, instrumen dinilai layak untuk digunakan pada evaluasi model struktural.

Tabel 3. Hasil evaluasi model pengukuran

| **Konstruk** | **Indikator (akhir)** | **Rentang loading** | **AVE** | **Cronbach's alpha** | **Composite reliability** |
|---|---|---|---|---|---|
| Efektivitas kepemimpinan | 10 | 0,706–0,807 | 0,593 | 0,925 | 0,936 |
| Lingkungan kerja | 12 | 0,715–0,786 | 0,557 | 0,929 | 0,938 |
| *Work-life balance* | 12 | 0,711–0,837 | 0,605 | 0,947 | 0,948 |
| *Self-discovery* | 11 | 0,715–0,794 | 0,580 | 0,928 | 0,938 |
| Keterlibatan kerja | 5 | 0,755–0,811 | 0,616 | 0,845 | 0,889 |

Rincian *outer loading* setiap indikator pada tahap kedua disajikan pada Tabel 4. Seluruh indikator melampaui 0,7, dengan nilai tertinggi pada indikator *work-life balance* (X33 = 0,837) dan terendah pada indikator efektivitas kepemimpinan (X14 = 0,706). Pola ini menunjukkan bahwa indikator pada tiap konstruk secara konsisten merepresentasikan konstruk yang diukurnya. Perubahan nilai *loading* antara tahap pertama dan kedua sangat kecil (di bawah 0,01 pada seluruh indikator), sehingga penghapusan tiga indikator tidak mengubah struktur pengukuran secara berarti.

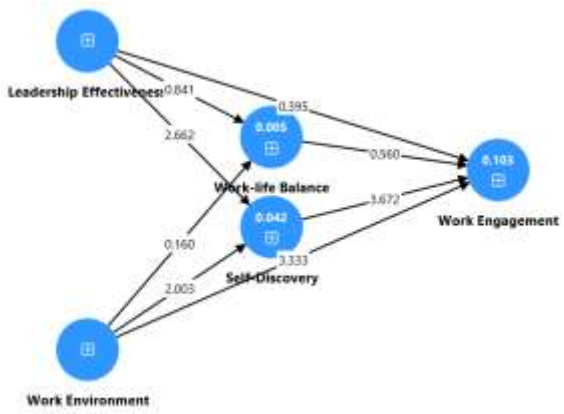
Tabel 4. *Outer loading* indikator pada model pengukuran akhir

| **Konstruk** | **Indikator dan outer loading** |
|---|---|
| Efektivitas kepemimpinan | X11 0,807; X12 0,764; X13 0,760; X14 0,706; X15 0,787; X16 0,777; X17 0,735; X18 0,800; X19 0,785; X110 0,776 |

| | |
|---|---|
| Lingkungan kerja | X21 0,749; X22 0,744; X23 0,723; X24 0,715; X26 0,770; X27 0,736; X28 0,717; X29 0,779; X210 0,777; X211 0,731; X212 0,786; X213 0,726 |
| *Work-life balance* | X31 0,711; X32 0,762; X33 0,837; X34 0,764; X35 0,782; X37 0,781; X38 0,803; X39 0,711; X310 0,784; X311 0,745; X312 0,822; X313 0,817 |
| *Self-discovery* | X41 0,768; X42 0,720; X43 0,784; X44 0,771; X45 0,733; X46 0,765; X47 0,788; X48 0,794; X49 0,784; X410 0,715; X411 0,752 |
| Keterlibatan kerja | Y1 0,811; Y2 0,805; Y3 0,760; Y4 0,755; Y5 0,791 |

***Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis***

Nilai NFI model sebesar 0,848 menunjukkan kecocokan model yang mendekati ambang konvensional 0,9. Koefisien determinasi ($R^2$) masing-masing konstruk endogen adalah 0,005 untuk *work-life balance*, 0,042 untuk *self-discovery*, dan 0,103 untuk keterlibatan kerja. Nilai ini menunjukkan bahwa kemampuan penjelas model tergolong rendah, terutama pada *work-life balance*. Temuan ini perlu dibaca sebagai bukti bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kedua mediator hanya menjelaskan sebagian kecil variasi keterlibatan kerja Gen Z. Hasil *bootstrapping* disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 5.




Gambar 2. Hasil pengujian model struktural (nilai pada jalur adalah t-statistik; nilai pada konstruk adalah $R^2$)

Tabel 5. Hasil pengujian hipotesis

| **Hipotesis** | **Hubungan** | **β** | **t** | **p** | **Keputusan** |
|---|---|---|---|---|---|
| H1 | Efektivitas kepemimpinan → Keterlibatan kerja | 0,026 | 0,395 | 0,693 | Ditolak |
| H2 | Lingkungan kerja → Keterlibatan kerja | 0,194 | 3,333 | 0,001 | Diterima |
| H3 | Efektivitas kepemimpinan → *Work-life balance* | 0,073 | 0,841 | 0,400 | Ditolak |
| H4 | Efektivitas kepemimpinan → *Self-discovery* | 0,149 | 2,662 | 0,008 | Diterima |
| H5 | Lingkungan kerja → *Work-life balance* | −0,013 | 0,160 | 0,873 | Ditolak |
| H6 | Lingkungan kerja → *Self-discovery* | 0,118 | 2,003 | 0,045 | Diterima |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| H7 | *Work-life balance* → Keterlibatan kerja | 0,043 | 0,560 | 0,576 | Ditolak |
| H8 | *Self-discovery* → Keterlibatan kerja | 0,217 | 3,672 | < 0,001 | Diterima |
| H9 | Efektivitas kepemimpinan → *Work-life balance* → Keterlibatan kerja | 0,003 | 0,414 | 0,679 | Ditolak |
| H10 | Efektivitas kepemimpinan → *Self-discovery* → Keterlibatan kerja | 0,032 | 2,037 | 0,042 | Diterima |
| H11 | Lingkungan kerja → *Work-life balance* → Keterlibatan kerja | −0,001 | 0,090 | 0,928 | Ditolak |
| H12 | Lingkungan kerja → *Self-discovery* → Keterlibatan kerja | 0,026 | 1,684 | 0,092 | Ditolak |

Apabila hanya dilihat dari besaran koefisien jalur langsung terhadap keterlibatan kerja, urutan pengaruhnya adalah *self-discovery* (0,217), lingkungan kerja (0,194), *work-life balance* (0,043), dan efektivitas kepemimpinan (0,026). Dua variabel pertama signifikan secara statistik, sedangkan dua lainnya tidak. Perlu dicatat bahwa seluruh koefisien jalur tergolong kecil sehingga signifikansi statistik pada ukuran sampel 291 tidak boleh disamakan dengan besarnya dampak praktis.

Dari delapan jalur langsung, empat jalur signifikan dan empat tidak signifikan. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *self-discovery* (H4 diterima), tetapi tidak terhadap keterlibatan kerja (H1 ditolak) maupun *work-life balance* (H3 ditolak). Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja (H2 diterima) dan *self-discovery* (H6 diterima), tetapi tidak terhadap *work-life balance* (H5 ditolak). *Self-discovery* berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja dan menjadi pengaruh langsung terbesar (H8 diterima), sedangkan *work-life balance* tidak berpengaruh (H7 ditolak).

Pada pengujian mediasi, hanya jalur efektivitas kepemimpinan → *self-discovery* → keterlibatan kerja yang signifikan (H10 diterima). Karena pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja tidak signifikan, pola ini menunjukkan mediasi penuh (*indirect-only mediation*). Besaran pengaruh tidak langsungnya kecil (β = 0,032). Jalur melalui *work-life balance* tidak signifikan, baik untuk kepemimpinan (H9 ditolak) maupun lingkungan kerja (H11 ditolak). Jalur lingkungan kerja → *self-discovery* → keterlibatan kerja tidak signifikan pada taraf 5% (H12 ditolak; p = 0,092), meskipun arahnya positif.

***Pembahasan Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan***

Efektivitas kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja (β = 0,026; p = 0,693). Temuan ini berbeda dari argumentasi bahwa pemimpin berperan sebagai fasilitator makna kerja dan rasa aman psikologis (Yukl, 2013) serta dari studi yang melaporkan pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan (Pranitasari, 2019, 2022). Salah satu penjelasan yang mungkin adalah profil responden. Sebagian besar responden berusia 25–29 tahun dan telah bekerja satu tahun atau lebih sehingga penilaian mereka terhadap pekerjaan relatif mandiri. Keterlibatan mereka dapat lebih banyak terbentuk dari pengalaman kerja sehari-hari, kesempatan berkembang, dan kecocokan pekerjaan dengan

diri sendiri dibandingkan dari figur pemimpin semata. Penjelasan ini bersifat interpretatif karena penelitian tidak menguji perbedaan antar kelompok usia atau masa kerja.

Efektivitas kepemimpinan juga tidak berpengaruh terhadap *work-life balance* (β = 0,073; p = 0,400). Hasil ini berbeda dari temuan Sani dan Adisa (2024) yang mengaitkan kepemimpinan dengan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut juga dipengaruhi oleh banyak faktor di luar pemimpin, seperti beban dan jam kerja, kebijakan organisasi, tanggung jawab keluarga, dan karakteristik individu. Keragaman sektor pada sampel, yang mencakup keuangan, kesehatan, manufaktur, dan pendidikan dengan pola kerja yang berbeda, dapat memperbesar variasi tersebut sehingga persepsi atas efektivitas pemimpin tidak cukup menjelaskan WLB.

Sebaliknya, efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *self-discovery* (β = 0,149; p = 0,008). Hasil ini sejalan dengan pandangan bahwa *coaching*, mentoring, dan umpan balik yang konstruktif membantu karyawan memahami kekuatan, kelemahan, dan arah pengembangannya (Northouse, 2021). Pemimpin yang menyediakan ruang dialog dan tantangan kerja yang bermakna memicu refleksi diri dan eksplorasi karier. Pada responden yang mayoritas berada pada fase awal karier, ketika identitas profesional masih dibangun, peran pemimpin tampak lebih kuat sebagai fasilitator pengenalan diri daripada sebagai penentu langsung keterlibatan.

***Pembahasan Pengaruh Lingkungan Kerja***

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja (β = 0,194; p = 0,001). Temuan ini konsisten dengan kerangka sumber daya pekerjaan yang menyatakan bahwa dukungan sosial, umpan balik, dan otonomi mendorong keterlibatan (Bakker, 2011; Ouweneel et al., 2013) serta dengan penelitian yang menempatkan lingkungan kerja sebagai prediktor keterlibatan (Pranitasari, 2019, 2022). Lingkungan kerja merupakan pengalaman yang dialami karyawan setiap hari sehingga pengaruhnya lebih langsung dibandingkan faktor yang lebih jauh dari pekerjaan. Hubungan positif ini muncul pada sampel dari berbagai sektor, yang menguatkan pentingnya kenyamanan fisik, rasa aman, hubungan sosial, komunikasi, dan dukungan bagi keterlibatan Gen Z.

Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *work-life balance* (β = −0,013; p = 0,873). Hasil ini berbeda dari studi yang mengaitkan lingkungan kerja yang suportif dengan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (Rahmatika & Pranitasari, 2023). Lingkungan yang nyaman secara fisik dan sosial tidak otomatis berarti karyawan memiliki batas waktu dan energi yang seimbang. Sektor keuangan dan kesehatan, yang merupakan dua kelompok terbesar dalam sampel, dapat memiliki tuntutan waktu dan target yang berbeda sehingga WLB lebih ditentukan oleh aturan jam kerja, beban kerja, dan fleksibilitas yang spesifik daripada persepsi umum mengenai lingkungan kerja.

Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *self-discovery* (β = 0,118; p = 0,045), meskipun signifikansinya berada di dekat batas 5%. Temuan ini sejalan dengan teori determinasi diri yang menyatakan bahwa lingkungan yang memenuhi kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial mendukung eksplorasi diri (Deci & Ryan, 2000), serta dengan penelitian yang menekankan lingkungan pembelajaran dan umpan balik bagi pengembangan diri (Pranitasari, 2022). Kesempatan

memperoleh pengalaman baru, dukungan rekan kerja, dan ruang bereksperimen membantu Gen Z menguji kemampuan dan preferensi kariernya.

***Pembahasan Peran Work-Life Balance dan Self-Discovery***

*Self-discovery* berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja (β = 0,217; p < 0,001) dan menjadi pengaruh langsung terbesar dalam model. Karyawan yang memahami kekuatan, minat, nilai, dan tujuan kariernya lebih mudah menemukan makna dan kesesuaian personal dalam pekerjaan sehingga menunjukkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan teori determinasi diri yang menghubungkan pemenuhan kebutuhan psikologis dengan motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2000), dengan pandangan bahwa kesadaran diri menjadi dasar pemahaman identitas (Morin, 2011), serta dengan temuan bahwa pengembangan diri berkaitan dengan keterlibatan kerja (Pranitasari & Rozaq, 2019).

*Work-life balance* tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja (β = 0,043; p = 0,576). Hasil ini berbeda dari penelitian yang mengaitkan WLB dengan kondisi kerja dan kesejahteraan yang lebih positif (Anastasopoulou et al., 2023; Rahmatika & Pranitasari, 2023; Wei & Ye, 2022). Keterlibatan kerja merupakan keadaan motivasional yang ditandai *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2006) dan pada sampel ini tampak lebih kuat dijelaskan oleh *self-discovery* dan lingkungan kerja dibandingkan keseimbangan peran. Penelitian tidak menguji perbedaan berdasarkan status keluarga, jenis pekerjaan, atau pola kerja. Oleh karena itu, hasil ini tidak berarti bahwa WLB tidak penting bagi Gen Z, melainkan bahwa pengaruh langsungnya terhadap keterlibatan kerja tidak terbukti dalam model ini.

***Pembahasan Pengaruh Tidak Langsung***

*Self-discovery* memediasi pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja (β = 0,032; t = 2,037; p = 0,042). Karena pengaruh langsung kepemimpinan tidak signifikan, pemimpin tampaknya tidak serta-merta membuat Gen Z terlibat. Kepemimpinan menjadi bermakna bagi keterlibatan ketika membantu karyawan mengenali dirinya melalui *coaching*, umpan balik, kepercayaan, dan tantangan kerja (Northouse, 2021). Besaran pengaruh tidak langsung ini kecil dan nilai p berada dekat batas 5% sehingga temuan ini perlu direplikasi pada sampel lain sebelum digeneralisasi.

*Work-life balance* tidak memediasi pengaruh efektivitas kepemimpinan (β = 0,003; p = 0,679) maupun lingkungan kerja (β = −0,001; p = 0,928). Hasil ini konsisten dengan tidak signifikannya jalur dari kedua variabel eksogen ke WLB dan dari WLB ke keterlibatan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan keterlibatan secara langsung, bukan melalui keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Mekanisme WLB kemungkinan memerlukan dukungan struktural organisasi, seperti pengaturan jam kerja dan beban kerja, dan tidak hanya perilaku pemimpin atau kenyamanan lingkungan.

*Self-discovery* tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan kerja pada taraf 5% (β = 0,026; p = 0,092). Lingkungan kerja memiliki jalur langsung yang signifikan terhadap

keterlibatan, sedangkan *self-discovery* dipengaruhi pula oleh pengalaman hidup, pendidikan, latar sosial-budaya, dan otonomi individu (Morin, 2011). Karena sampel berasal dari banyak sektor dengan masa kerja yang beragam, intensitas kesempatan eksplorasi diri kemungkinan berbeda antarorganisasi. Penelitian berikutnya dapat menguji model pada sektor tertentu atau membandingkan kelompok masa kerja.

***Ringkasan Perbandingan dengan Studi Terdahulu***

Tabel 6 merangkum posisi temuan penelitian ini terhadap literatur yang menjadi dasar perumusan hipotesis. Dari 12 hipotesis, lima diterima dan tujuh ditolak. Pola ini menunjukkan bahwa kerangka teoretis yang mapan pada populasi umum tidak seluruhnya berlaku pada sampel Gen Z lintas sektor, terutama untuk jalur yang melibatkan *work-life balance*.

Tabel 6. Ringkasan temuan dibandingkan dengan literatur

| **Hubungan** | **Temuan ini** | **Dibandingkan literatur** |
|---|---|---|
| Kepemimpinan → Keterlibatan | Tidak signifikan | Berbeda dari Yukl (2013) dan Pranitasari (2019, 2022) |
| Lingkungan kerja → Keterlibatan | Signifikan (+) | Sejalan dengan Bakker (2011), Ouweneel et al. (2013), Pranitasari (2019, 2022) |
| Kepemimpinan → *Work-life balance* | Tidak signifikan | Berbeda dari Sani dan Adisa (2024) |
| Kepemimpinan → *Self-discovery* | Signifikan (+) | Sejalan dengan Northouse (2021) |
| Lingkungan kerja → *Work-life balance* | Tidak signifikan | Berbeda dari Rahmatika dan Pranitasari (2023) |
| Lingkungan kerja → *Self-discovery* | Signifikan (+) | Sejalan dengan Deci dan Ryan (2000) dan Pranitasari (2022) |
| *Work-life balance* → Keterlibatan | Tidak signifikan | Berbeda dari Anastasopoulou et al. (2023), Wei dan Ye (2022) |
| *Self-discovery* → Keterlibatan | Signifikan (+) | Sejalan dengan Morin (2011), Deci dan Ryan (2000), Pranitasari dan Rozaq (2019) |
| Mediasi melalui *self-discovery* (kepemimpinan) | Signifikan | Mendukung peran pengembangan diri dalam keterlibatan |
| Mediasi melalui *work-life balance*; mediasi *self-discovery* (lingkungan kerja) | Tidak signifikan | Tidak didukung; jalur langsung lingkungan kerja lebih dominan |

Hasil yang sejalan dengan literatur terutama menyangkut peran lingkungan kerja sebagai sumber daya pekerjaan dan peran *self-discovery* sebagai pendorong motivasi. Hasil yang berbeda terutama menyangkut kepemimpinan dan WLB. Perbedaan ini bukan alasan untuk menolak teori yang ada, melainkan petunjuk bahwa pengaruh kepemimpinan dan WLB terhadap keterlibatan mungkin bersifat kontekstual, bergantung pada sektor, tahap karier, dan kebijakan organisasi.

***Implikasi Teoretis dan Praktis***

Secara teoretis, penelitian ini memperluas model keterlibatan kerja dengan menunjukkan bahwa *self-discovery* merupakan mekanisme psikologis yang menjembatani kepemimpinan dan keterlibatan pada Gen Z, sedangkan lingkungan kerja bekerja terutama melalui jalur langsung. Temuan ini menambah bukti bahwa sumber daya pekerjaan tidak selalu bekerja melalui jalur keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pada populasi dan konteks yang diteliti.

Secara praktis, organisasi disarankan untuk (a) memperkuat lingkungan kerja melalui komunikasi terbuka, hubungan kerja yang saling menghormati, dukungan antarpegawai, serta fasilitas kerja yang nyaman; (b) mendorong kepemimpinan yang bersifat pengembangan (*developmental leadership*) melalui *coaching*, percakapan karier, umpan balik, mentoring, penugasan yang menantang, dan rencana pengembangan individu; dan (c) merancang kebijakan WLB yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan sektor, meskipun pengaruh langsungnya terhadap keterlibatan tidak terbukti dalam penelitian ini.

Pada aspek lingkungan kerja, temuan bahwa kenyamanan fisik, rasa aman, komunikasi terbuka, dan penghargaan atas pendapat karyawan berkaitan dengan keterlibatan menunjukkan bahwa investasi pada kondisi kerja sehari-hari tetap relevan. Organisasi dapat mengevaluasi kualitas sarana kerja, prosedur keselamatan, dan iklim komunikasi secara berkala, kemudian menindaklanjuti hasilnya bersama karyawan Gen Z.

Pada aspek kepemimpinan, jalur melalui *self-discovery* mengisyaratkan perlunya pergeseran fokus pemimpin dari pengawasan target menuju pendampingan. Program pelatihan pemimpin dapat memuat keterampilan *coaching*, memberi umpan balik, dan melakukan percakapan karier. Bagi karyawan, organisasi dapat menyediakan penugasan baru, rotasi pekerjaan, dan ruang refleksi sehingga karyawan lebih mudah mengenali minat dan kekuatannya. Pada aspek WLB, kebijakan yang bersifat seragam kurang sesuai karena pola kerja antarsektor berbeda. Kebijakan perlu dirancang kontekstual, misalnya melalui pengaturan jam kerja, pengelolaan beban kerja, dan pembatasan komunikasi pekerjaan di luar jam kerja.

***Konteks Gen Z dan Budaya Kerja di Jawa Tengah***

Hasil penelitian ini perlu dibaca dalam konteks karyawan Gen Z di Jawa Tengah. Budaya kerja yang menghargai hierarki dan keharmonisan hubungan dapat membuat karyawan menilai pemimpin sebagai figur yang wajar dihormati sehingga efektivitas pemimpin tidak otomatis diterjemahkan menjadi antusiasme terhadap pekerjaan. Dalam konteks seperti ini, kepemimpinan yang efektif mungkin lebih bermakna ketika membuka ruang dialog dan pengembangan, sebagaimana tercermin pada jalur menuju *self-discovery*. Penjelasan budaya ini bersifat spekulatif karena penelitian tidak mengukur nilai budaya secara langsung, sehingga perlu diuji pada penelitian berikutnya, misalnya dengan membandingkan sampel dari provinsi atau budaya organisasi yang berbeda.

Karakteristik Gen Z sebagai kelompok yang tumbuh bersama teknologi digital dan menghargai pengembangan diri (Chillakuri & Mahanandia, 2018; Ozkan & Solmaz, 2015) sejalan dengan temuan bahwa *self-discovery* menjadi pendorong terkuat keterlibatan. Pada saat yang sama, tidak signifikannya WLB menunjukkan bahwa kebutuhan akan keseimbangan, yang sering disebut sebagai ciri generasi muda (Kuron et al., 2015), belum tentu berujung pada keterlibatan yang lebih tinggi. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dapat berfungsi sebagai kondisi dasar yang dipenuhi lebih dahulu, sedangkan keterlibatan dipicu oleh faktor lain seperti makna kerja dan kesempatan berkembang. Dugaan ini juga memerlukan pengujian lebih lanjut.

***Kemampuan Penjelas Model***

Validitas diskriminan yang terpenuhi pada penelitian ini memberi keyakinan bahwa responden membedakan kelima konstruk dengan baik, meskipun pengujian tambahan seperti *heterotrait–monotrait ratio* dapat dilaporkan pada penelitian berikutnya untuk memperkuat bukti diskriminan. Nilai reliabilitas yang tinggi pada seluruh konstruk, termasuk *work-life balance* (alpha 0,947), menunjukkan konsistensi internal yang baik, sehingga tidak signifikannya jalur yang melibatkan WLB sulit dikaitkan dengan masalah pengukuran semata. Penjelasan yang lebih masuk akal adalah bahwa hubungan tersebut memang lemah pada sampel ini.

Nilai $R^2$ keterlibatan kerja sebesar 0,103 menunjukkan bahwa sekitar sepersepuluh variasi keterlibatan dijelaskan oleh model. Nilai ini rendah dan sejalan dengan kenyataan bahwa keterlibatan kerja merupakan keadaan yang dipengaruhi banyak faktor lain, seperti karakteristik pekerjaan, otonomi, makna kerja, kompensasi, dan faktor kepribadian. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini sebaiknya dipahami sebagai identifikasi jalur yang signifikan secara statistik, bukan sebagai model yang lengkap untuk memprediksi keterlibatan Gen Z. Nilai $R^2$ yang sangat kecil pada *work-life balance* (0,005) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja, sebagaimana diukur dalam penelitian ini, hampir tidak menjelaskan variasi WLB. Penelitian lanjutan perlu mengidentifikasi anteseden WLB yang lebih tepat, misalnya kebijakan jam kerja, beban kerja, dan dukungan keluarga.

***Kontribusi terhadap Literatur***

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi. Pertama, penelitian ini menyajikan bukti empiris tentang keterlibatan kerja Gen Z yang menguji secara bersamaan dua sumber daya organisasi, yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja, dengan dua mediator yang berbeda sifatnya. Kedua, penelitian ini memperkenalkan *self-discovery* sebagai mekanisme psikologis dalam model keterlibatan kerja dan menunjukkan bahwa variabel ini merupakan prediktor langsung terkuat sekaligus mediator pengaruh kepemimpinan. Ketiga, penelitian ini memperlihatkan bahwa jalur melalui *work-life balance*, yang sering diasumsikan penting bagi Gen Z, tidak terbukti pada sampel lintas sektor di Jawa Tengah sehingga mendorong kajian yang lebih kontekstual tentang kondisi ketika WLB berperan terhadap keterlibatan.

Pada tingkat kebijakan sumber daya manusia, temuan ini mengarahkan perhatian pada strategi pengelolaan generasi muda yang tidak hanya bertumpu pada kompensasi dan fasilitas, tetapi juga pada pengembangan diri dan kualitas hubungan kerja. Strategi tersebut perlu disertai evaluasi berkala terhadap keterlibatan karyawan agar organisasi dapat menilai efektivitas program yang dijalankan.

***Keterbatasan Penelitian***

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, responden berasal dari banyak sektor industri dan perbedaan karakteristik pekerjaan antarsektor belum dianalisis. Kedua, desain *cross-sectional* tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal yang kuat dan tidak menangkap perubahan seiring waktu. Ketiga, nilai $R^2$ yang rendah menunjukkan bahwa masih banyak faktor yang

memengaruhi keterlibatan kerja Gen Z yang belum dimasukkan dalam model. Keempat, penggunaan *purposive sampling* membatasi generalisasi, termasuk ke generasi pekerja lain.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian terhadap 12 hipotesis pada 291 karyawan Gen Z, lima hipotesis diterima (H2, H4, H6, H8, dan H10) dan tujuh hipotesis ditolak (H1, H3, H5, H7, H9, H11, dan H12). Seluruh jalur yang melibatkan *work-life balance* tidak signifikan, sedangkan seluruh jalur yang melibatkan *self-discovery* signifikan, kecuali jalur mediasi dari lingkungan kerja yang tidak mencapai taraf signifikansi 5%.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja dan *self-discovery* merupakan faktor penting dalam membangun keterlibatan kerja karyawan Gen Z di Jawa Tengah. Lingkungan kerja berpengaruh positif langsung terhadap keterlibatan kerja dan *self-discovery*. Efektivitas kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja, tetapi berpengaruh terhadap *self-discovery*, dan *self-discovery* memediasi pengaruh tersebut. *Work-life balance* tidak terbukti berhubungan dengan konstruk lain dan tidak berperan sebagai mediator. Dengan demikian, kepemimpinan akan lebih efektif membangun keterlibatan Gen Z apabila tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membantu karyawan mengenali potensi dan arah pengembangan dirinya.

Kontribusi utama penelitian ini adalah bukti empiris bahwa *self-discovery* menjadi jalur yang menghubungkan kepemimpinan dengan keterlibatan kerja Gen Z serta menjadi prediktor langsung terkuat keterlibatan tersebut. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai mekanisme psikologis di balik pengaruh faktor organisasi, tetapi besaran pengaruh dan kemampuan penjelas model yang rendah menuntut kehati-hatian dalam interpretasi. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel pada sektor industri yang lebih spesifik, melakukan analisis multigrup berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, atau sektor, menggunakan desain longitudinal, serta menambahkan variabel seperti *meaningful work*, *psychological safety*, *perceived organizational support*, pengembangan karier, otonomi kerja, atau *job crafting* untuk menjelaskan keterlibatan kerja Gen Z secara lebih komprehensif.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam proses penyusunan penelitian ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa keberhasilan ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dorongan, serta doa dari berbagai pihak. Ibu Diah Pranitasari selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran, ketulusan, dan kebijaksanaan telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, koreksi, serta ilmu yang sangat berharga selama proses penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh responden karyawan Generasi Z di Jawa Tengah yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini serta kepada Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta atas dukungan selama proses penelitian.

**REFERENSI**

Anastasopoulou, A., Vraimaki, E., & Trivellas, P. (2023). Recovery for resilience: The mediating role of work–life balance on the quality of life of women employees. *Sustainability, 15*(17), Article 12877. https://doi.org/10.3390/su151712877

Astuti, S. D., & Heryadi, A. (2023). Gaya kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan generasi Z. *Jurnal Ilmiah Psikomuda (JIPM), 3*(2), 119–129. https://unimuda.e-journal.id/jurnalpsikologiunimuda/article/view/4754

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265–269. https://doi.org/10.1177/0963721411414534

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 74–88. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest, 26*(4), 34–38. https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747–770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Girindra Syahdi, M., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2024). Motivasi kerja generasi Z: Kajian literatur. *Action Research Literate, 8*(3), 398–412. https://doi.org/10.46799/arl.v8i3.236

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior, 38*(6), 792–812. https://doi.org/10.1002/job.2167

Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review, 44*(6), 991–1009. https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review, 16*(6), 288–290. https://doi.org/10.1108/shr-08-2017-0051

Masita, T. S., Delyara, D. A., Fernando, M. L., Himmawan, G., & Claudianty, G. S. (2019). Work-family conflict dan work-life balance pada prajurit wanita TNI AL di Surabaya. *Fenomena, 28*(1), 39–44. https://doi.org/10.30996/fn.v28i1.2454

Morin, A. (2011). Self-awareness part 1: Definition, measures, effects, functions, and antecedents. *Social and Personality Psychology Compass, 5*(10), 807–823. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00387.x

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International, 18*(2), 173–195. https://doi.org/10.1108/CDI-10-2012-0102

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees – Generation Z and their perceptions of work (A study applied to university students). *Procedia Economics and Finance, 26*, 476–483. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X

Pranitasari, D. (2019). The effect of managerial effectiveness, work environment, and team work on lecturer's work engagement. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8*(12). https://doi.org/10.35940/ijitee.K1485.1081219

Pranitasari, D. (2020). The influence of effective leadership and organizational trust to teacher's work motivation and organizational commitment. *Media Ekonomi dan Manajemen, 35*(1), 75. https://doi.org/10.24856/mem.v35i1.1257

Pranitasari, D. (2022). Development of work engagement model based on organizational culture method. *International Journal of Instruction, 15*(2), 861–884. https://doi.org/10.29333/iji.2022.15247a

Pranitasari, D., Akbar, M., & Hamidah. (2019). Key success factors of lecturer's work engagement at college of economics. *Journal of Engineering and Applied Sciences, 14*(11), 3615–3619. http://medwelljournals.com/abstract/?doi=jeasci.2019.3615.3619

Pranitasari, D., & Rozaq, A. (2019). Pengaruh kerja tim dan pengembangan karier terhadap pengembangan diri dan keterlibatan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Keuangan, 8*(3), 253–266. https://ejurnalunsam.id/index.php/jmk/article/view/1903

Rahmatika, M. D., & Pranitasari, D. (2023). Unveiling the role of time pressure and emotional exhaustion in shaping work-life balance and loyalty among female working students. *Jurnal Ecoment Global, 8*(3), 162–176. https://doi.org/10.36982/jeg.v8i3.3704

Sani, K. F., & Adisa, T. A. (2024). Work–life balance: Does leadership matter? *Employee Relations, 46*(2), 269–286. https://doi.org/10.1108/ER-03-2023-0145

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Septiawan, B., & Masrunik, E. (2020). Motivation of Generation Z at work. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, 7*(2), 74–82. https://doi.org/10.21107/jsmb.v7i2.9044

Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society, 10*(2), 384–398. https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464

Wei, C., & Ye, J.-H. (2022). The impacts of work-life balance on the emotional exhaustion and well-being of college teachers in China. *Healthcare, 10*(11), Article 2234. https://doi.org/10.3390/healthcare10112234

Widiaristi, M. S., & Etikariena, A. (2024). Perilaku kerja inovatif karyawan Gen Z: Perbandingan pada perusahaan yang menerapkan pengaturan kerja fleksibel dengan yang menerapkan WFO. *Jurnal Psikogenesis, 12*(1), 31–45. https://doi.org/10.24854/jps.v12i1.4064

Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Faktor loyalitas karyawan Generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha, 23*(1), 1–14. https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7022

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.