Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 52044-52052

Peran Kesejahteraan Karyawan Dalam Meningkatkan *Employee Engagement* Pada Generasi Z: Studi Literatur

Nur Rahmada Safitri, Sandrina Windi Ramadhani, Titin Puji Lestari
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pamulang
Coreponding Author: Nur Rahmada Safitri, E-Mail: safitriratuloli@gmail.com

ABSTRAK
Meningkatnya jumlah Generasi Z dalam dunia kerja membawa perubahan pada cara perusahaan mengelola sumber daya manusia, terutama dalam memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Generasi Z tidak hanya mempertimbangkan penghasilan ketika bekerja, tetapi juga memperhatikan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, kesehatan mental, kenyamanan lingkungan kerja, serta kesempatan mengembangkan karier. Kondisi tersebut menjadikan kesejahteraan karyawan sebagai salah satu aspek penting dalam membangun *employee engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kesejahteraan karyawan dalam meningkatkan *employee engagement* pada Generasi Z berdasarkan hasil penelitian terdahulu. Metode yang digunakan adalah studi literatur (*library research*) dengan pendekatan kualitatif melalui penelaahan terhadap 12 sumber yang terdiri atas artikel ilmiah dan skripsi relevan terbitan 2024–2026. Analisis dilakukan secara deskriptif melalui pengelompokan temuan berdasarkan aspek kesejahteraan finansial, psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, hubungan sosial, dan pengembangan karier. Hasil kajian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berperan dalam mendukung keterikatan kerja Generasi Z. Dukungan organisasi, kepemimpinan yang memberdayakan, keseimbangan kehidupan kerja, dan peluang pengembangan karier ditemukan memiliki hubungan positif dengan *employee engagement* dalam sejumlah penelitian. Meskipun demikian, besarnya hubungan tersebut dapat berbeda sesuai karakteristik karyawan dan lingkungan organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan *employee engagement* perlu didukung melalui pengelolaan kesejahteraan karyawan yang menyeluruh, sesuai kebutuhan, dan diterapkan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Kesejahteraan Karyawan, *Employee Engagement*, Generasi Z, *Work-Life Balance*, Manajemen Sumber Daya Manusia.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perubahan komposisi tenaga kerja menjadi salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini. Semakin banyaknya Generasi Z yang memasuki dunia kerja membuat organisasi perlu memahami perbedaan kebutuhan, harapan, dan cara pandang karyawan terhadap pekerjaan. Generasi Z umumnya dikenal sebagai kelompok yang tumbuh bersama perkembangan teknologi digital dan terbiasa memperoleh informasi secara cepat. Pengalaman tersebut turut memengaruhi cara mereka berkomunikasi, menilai lingkungan kerja, serta menentukan pilihan karier. Meski demikian, karakteristik tersebut tidak dapat disamakan pada seluruh individu karena setiap karyawan memiliki kondisi dan pengalaman yang berbeda.

Menurut Hidayatullah et al. (2025), fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan karier, kompensasi yang kompetitif, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan Generasi Z. Melalui kajian literatur terhadap 35 penelitian, mereka menemukan bahwa perusahaan perlu mengembangkan kebijakan sumber daya manusia yang lebih adaptif agar mampu memenuhi kebutuhan tenaga kerja muda. Temuan ini memperlihatkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi tidak hanya didasarkan pada besarnya penghasilan, tetapi juga pengalaman yang diperoleh selama bekerja.

Salah satu persoalan yang mendapat perhatian dalam pengelolaan Generasi Z adalah kesejahteraan karyawan atau *employee well-being*. Kesejahteraan karyawan menggambarkan kondisi ketika seseorang merasa kebutuhan fisik, psikologis, sosial, dan ekonominya memperoleh perhatian yang memadai dari lingkungan kerja. Kesejahteraan tidak cukup diukur melalui gaji maupun tunjangan. Abdurrasyid (2024) dalam penelitiannya mengenai *employee well-being* dan *work engagement* pada Generasi Z

menemukan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki hubungan positif dengan keterikatan kerja. Penelitian terhadap 120 responden tersebut menunjukkan bahwa *employee well-being* mampu memprediksi *work engagement* dengan nilai kontribusi sebesar 59,6%. Aspek *life well-being* menjadi komponen yang memberikan kontribusi terbesar, yaitu 27,1%. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi kehidupan karyawan secara keseluruhan turut berkaitan dengan semangat dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Kesejahteraan karyawan berkaitan erat dengan *employee engagement*, yaitu keadaan ketika karyawan memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja cenderung menunjukkan antusiasme dalam menjalankan tugas, merasa pekerjaannya bermakna, serta berusaha memberikan hasil yang baik.

Utaminingtyas dan Dewi (2026) melakukan penelitian terhadap 100 tenaga kerja Generasi Z di sektor kesehatan Indonesia menggunakan instrumen *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* responden berada dalam kategori tinggi, dengan nilai rata-rata *vigor* sebesar 4,32, *dedication* sebesar 4,92, dan *absorption* sebesar 4,24. Dimensi dedikasi memperoleh nilai tertinggi, yang menggambarkan adanya kebanggaan serta antusiasme terhadap pekerjaan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keterikatan kerja memiliki beberapa dimensi yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau *work-life balance* juga menjadi perhatian dalam penelitian mengenai Generasi Z. Keseimbangan ini berkaitan dengan kemampuan individu membagi waktu dan energi antara tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan di luar pekerjaan.

Rahmat (2026) menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z di Kota Makassar dengan koefisien sebesar 0,314. Penelitian tersebut juga menunjukkan pengaruh positif kesempatan pengembangan karier terhadap *employee engagement* dengan koefisien sebesar 0,290. Kedua variabel tersebut menjelaskan 17,8% variasi keterikatan kerja dalam model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan pengembangan karier merupakan faktor yang relevan, meskipun masih terdapat faktor lain yang turut memengaruhi keterikatan karyawan.

Penelitian Iman dan Nitawati (2026) terhadap 180 karyawan Generasi Z di Surabaya juga menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan retensi karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengelolaan keseimbangan kehidupan kerja dapat membantu membangun keterikatan karyawan yang kemudian berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Penelitian Damayanti dan Khatimah (2025) memberikan hasil yang perlu diperhatikan. Penelitian terhadap 100 pekerja Generasi Z menunjukkan bahwa *work-life balance* dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Ketiga variabel, yaitu *work-life balance*, budaya organisasi, dan *employee engagement*, juga berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Akan tetapi, *employee engagement* tidak terbukti memediasi secara signifikan hubungan *work-life balance* maupun budaya organisasi dengan *turnover intention*. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kesejahteraan, keterikatan kerja, dan keinginan berpindah pekerjaan dapat berubah sesuai dengan kondisi responden dan karakteristik organisasi.

Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan juga berkaitan dengan kualitas kepemimpinan dan dukungan yang diberikan organisasi. Iftadi et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama memiliki kontribusi sebesar 28,6% dalam memprediksi keterikatan kerja Generasi Z. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan lebih dari sekadar fasilitas pekerjaan. Mereka juga memerlukan kepercayaan, kesempatan berpartisipasi, serta dukungan dari pihak yang bertanggung jawab atas pengelolaan pekerjaan.

Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan persoalan yang memiliki banyak dimensi. Sejumlah penelitian membahas *work-life balance*, sebagian menitikberatkan dukungan organisasi, sedangkan penelitian lainnya mengkaji kesehatan psikologis, pengembangan karier, dan dampak keterikatan terhadap kinerja maupun retensi karyawan. Meskipun memiliki fokus yang berbeda, penelitian-penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa kondisi kesejahteraan tidak dapat dipisahkan dari upaya membangun keterikatan kerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya mengintegrasikan berbagai temuan terdahulu untuk memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai peran kesejahteraan karyawan dalam meningkatkan *employee engagement* pada Generasi Z. Fokus penelitian diarahkan pada aspek kesejahteraan finansial, psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, hubungan sosial, dan kesempatan pengembangan karier. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan kesejahteraan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan Generasi Z.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*). Metode ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mengenai peran kesejahteraan karyawan dalam meningkatkan *employee engagement* pada Generasi Z melalui hasil penelitian yang telah dipublikasikan. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari 12 sumber, terdiri atas 11 artikel jurnal ilmiah dan satu skripsi yang membahas kesejahteraan karyawan, keterikatan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, kepemimpinan, pengembangan karier, serta karakteristik tenaga kerja Generasi Z.

Literatur yang digunakan berasal dari publikasi tahun 2024–2026. Pemilihan sumber dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian pembahasan dengan tujuan penelitian, kejelasan metode, dan keterkaitan hasil penelitian dengan kesejahteraan maupun *employee engagement*. Literatur yang diperoleh diperiksa berdasarkan judul, abstrak, tujuan penelitian, metode, dan hasil pembahasannya. Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan sintesis tematik. Setiap literatur dipelajari untuk mengidentifikasi variabel yang diteliti, metode yang digunakan, serta hasil yang diperoleh. Temuan tersebut kemudian dibandingkan untuk melihat persamaan dan perbedaan antarpenelitian.

HASIL

Hasil penelaahan terhadap literatur menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki keterkaitan dengan *employee engagement* melalui beberapa aspek yang saling melengkapi. Keseimbangan kehidupan kerja, dukungan psikologis, hubungan dengan atasan, kompensasi, serta kesempatan pengembangan karier merupakan faktor yang banyak dibahas dalam penelitian mengenai Generasi Z.

Temuan penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja berkaitan dengan motivasi, kinerja, dan keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Meskipun demikian, hubungan antarvariabel tidak selalu menghasilkan pengaruh yang sama. Perbedaan tersebut terlihat dari hasil penelitian yang dilakukan pada wilayah, industri, dan karakteristik responden yang berbeda.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Fokus Penelitian	Hasil Utama
1	Abdurrasyid (2024)	*Employee well-being* dan *work engagement* Generasi Z	Kesejahteraan karyawan berperan positif dalam memprediksi keterikatan kerja dengan kontribusi sebesar 59,6%.
2	Damayanti dan Khatimah (2025)	*Work-life balance*, budaya organisasi, *employee engagement*, dan *turnover intention*	*Work-life balance* dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, tetapi peran mediasi *employee engagement* terhadap *turnover intention* tidak signifikan.
3	Hidayatullah et al. (2025)	Retensi karyawan Generasi Z melalui kajian literatur sistematis	Fleksibilitas kerja, pengembangan karier, kompensasi kompetitif, dan budaya organisasi mendukung retensi karyawan Generasi Z.
4	Iftadi et al. (2025)	Kepemimpinan pemberdayaan, persepsi dukungan organisasi, dan keterikatan kerja	Kepemimpinan pemberdayaan dan dukungan organisasi secara bersama-sama menjelaskan 28,6% variasi keterikatan kerja.
5	Fadila et al. (2025)	Motivasi kerja, *employee engagement*, dan kinerja Generasi Z	Motivasi intrinsik dan *employee engagement* berperan dalam peningkatan kinerja karyawan.

No.	Peneliti dan Tahun	Fokus Penelitian	Hasil Utama
6	Nurkhafifah et al. (2025)	*Work-life balance*, *employee engagement*, *burnout*, dan *turnover intention*	*Work-life balance* dan *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar, sedangkan *burnout* berpengaruh positif signifikan.
7	Ainiyah et al. (2025)	Strategi *coping* dan produktivitas karyawan Generasi Z	Strategi *coping* adaptif mendukung fokus, efisiensi, dan keterlibatan kerja.
8	Candra (2025)	Kecerdasan emosional, spiritual, dan *employee engagement* pada sistem kerja *hybrid*	Kecerdasan emosional dan spiritual berpengaruh positif terhadap keterikatan dan kinerja karyawan.
9	Maharani et al. (2026)	Integrasi *work-life balance* dan *employee engagement* dalam retensi Generasi Z	Keseimbangan kehidupan kerja dan keterikatan karyawan pada berbagai konteks berkaitan dengan retensi yang lebih tinggi atau niat keluar yang lebih rendah.
10	Iman dan Nitawati (2026)	Peran mediasi *employee engagement* antara *work-life balance* dan retensi	*Work-life balance* berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. *Employee engagement* terbukti memediasi penuh hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan retensi pada sampel penelitian.
11	Utaminingtyas dan Dewi (2026)	Tingkat *employee engagement* Generasi Z di industri kesehatan	Keterikatan kerja responden tergolong tinggi, dengan dimensi dedikasi memiliki nilai rata-rata tertinggi.
12	Rahmat (2026)	*Work-life balance*, kesempatan pertumbuhan karier, dan *employee engagement*	Kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai R^2 sebesar 0,178.

Sumber: Diolah penulis berdasarkan 12 literatur yang dikaji (2024–2026).

Berdasarkan tabel tersebut, terdapat kecenderungan bahwa kesejahteraan dan kondisi kerja yang mendukung kebutuhan karyawan berkaitan dengan keterikatan kerja yang lebih baik. Hubungan yang paling banyak dibahas dalam literatur adalah *work-life balance* dan *employee engagement*. Penelitian lain menunjukkan bahwa dukungan organisasi, kepemimpinan, pengembangan karier, serta kemampuan mengelola tekanan pekerjaan juga memiliki peran dalam membentuk keterikatan karyawan.

Hasil yang ditemukan tidak seluruhnya menunjukkan pola yang sama. Iman dan Nitawati (2026), misalnya, menemukan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan *work-life balance* dan retensi karyawan. Sebaliknya, Damayanti dan Khatimah (2025) tidak menemukan peran mediasi yang signifikan terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil tersebut menjadi pertimbangan penting dalam memahami keterikatan karyawan sebagai kondisi yang dipengaruhi oleh banyak faktor.

Hidayatullah et al. (2025) melalui kajian literatur sistematis menemukan bahwa kompensasi yang kompetitif menjadi salah satu faktor yang mendukung retensi karyawan Generasi Z. Karyawan membutuhkan penghargaan yang sesuai dengan tanggung jawab dan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kesesuaian antara pekerjaan dan imbalan dapat membantu membangun persepsi positif terhadap perusahaan.

Iftadi et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi memiliki peran signifikan dalam memprediksi keterikatan kerja Generasi Z. Penelitian terhadap 179 responden menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut secara bersama-sama menjelaskan 28,6% variasi keterikatan kerja. Temuan ini memperlihatkan pentingnya hubungan antara karyawan dan organisasi dalam membangun keterlibatan terhadap pekerjaan.

Ainiyah et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kemampuan mengelola stres memiliki peran dalam menjaga produktivitas karyawan Generasi Z. Strategi *coping* yang adaptif membantu karyawan mempertahankan fokus dan keterlibatan kerja. Dukungan sosial serta kebijakan perusahaan menjadi unsur pendukung dalam menghadapi tekanan pekerjaan.

Rahmat (2026) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Kota Makassar. Penelitian Iman dan Nitawati (2026) juga

menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan Generasi Z di Surabaya.

Hasil yang sejalan ditemukan oleh Damayanti dan Khatimah (2025), yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Selain itu, Nurkhafifah et al. (2025) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga kondisi keseimbangan yang lebih baik berkaitan dengan rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Maharani et al. (2026) melalui tinjauan literatur turut menegaskan bahwa fleksibilitas kerja, pengelolaan beban kerja, dan dukungan atasan perlu dipertimbangkan dalam strategi mempertahankan karyawan Generasi Z. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan salah satu aspek kesejahteraan yang memiliki relevansi penting bagi keterikatan dan keberlanjutan hubungan kerja.

Penelitian Iftadi et al. (2025) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan yang memberdayakan merupakan faktor yang berkaitan dengan keterikatan kerja Generasi Z. Karyawan yang memperoleh kepercayaan dan kesempatan untuk berpartisipasi memiliki kondisi yang lebih mendukung untuk terlibat dalam pekerjaannya.

Ainiyah et al. (2025) menemukan bahwa dukungan sosial berperan dalam membantu karyawan menghadapi tekanan kerja. Ketika mengalami kesulitan, karyawan dapat memperoleh bantuan, arahan, maupun dukungan emosional dari lingkungan sekitarnya.

Rahmat (2026) menemukan bahwa *career growth opportunity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan koefisien pengaruh sebesar 0,290 dengan nilai signifikansi 0,001. Temuan ini memperlihatkan bahwa kesempatan berkembang merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung keterikatan karyawan terhadap pekerjaan.

Hidayatullah et al. (2025) juga mengidentifikasi pengembangan karier sebagai faktor penting dalam mempertahankan karyawan Generasi Z. Program pelatihan dan pendampingan dapat menjadi sarana bagi organisasi untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan sekaligus mempersiapkan perkembangan karier.

Sementara itu, Fadila et al. (2025) menemukan bahwa motivasi intrinsik dan *employee engagement* berperan dalam peningkatan kinerja karyawan Generasi Z di Assalam Hypermarket. Motivasi yang didukung oleh kesempatan belajar serta pengembangan diri menjadi unsur penting dalam mendorong karyawan memberikan hasil kerja yang lebih baik.

PEMBAHASAN

Kesejahteraan Karyawan sebagai Landasan Pembentukan *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil kajian literatur, kesejahteraan karyawan memiliki peran penting dalam membangun keterikatan kerja Generasi Z. Kesejahteraan tidak hanya menggambarkan kondisi karyawan yang memperoleh gaji dan fasilitas memadai, tetapi juga mencerminkan bagaimana seseorang merasakan kenyamanan, keamanan, serta kepuasan selama menjalankan pekerjaannya. Ketika kebutuhan tersebut mendapat perhatian dari perusahaan, karyawan memiliki kondisi yang lebih mendukung untuk bekerja dengan semangat dan memberikan kontribusi secara optimal.

Hubungan kesejahteraan dengan *employee engagement* terlihat dalam penelitian Abdurrasyid (2024), yang menemukan bahwa *employee well-being* memiliki kontribusi sebesar 59,6% dalam memprediksi *work engagement* Generasi Z. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa aspek *life well-being* memberikan kontribusi terbesar dibandingkan aspek kesejahteraan lainnya. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengalaman karyawan di luar pekerjaan juga berkaitan dengan keterikatan mereka ketika menjalankan tanggung jawab profesional.

Keterikatan kerja sendiri dapat dilihat melalui tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ketiga dimensi tersebut menggambarkan energi yang dimiliki karyawan, kebanggaan terhadap pekerjaan, serta kemampuan untuk terlibat secara mendalam ketika bekerja. Utaminingtyas dan Dewi (2026) menemukan bahwa dimensi dedikasi memiliki nilai paling tinggi pada tenaga kerja Generasi Z di sektor kesehatan Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa kebanggaan dan perasaan bermakna terhadap pekerjaan menjadi bagian penting dari keterikatan kerja responden yang diteliti.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kesejahteraan karyawan dapat dipahami melalui pendekatan *Job Demands–Resources* (JD-R). Pendekatan ini menjelaskan bahwa keterikatan kerja berkaitan dengan sumber daya yang tersedia untuk membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Sumber daya tersebut dapat berupa dukungan atasan, kesempatan berkembang, kejelasan tugas, dan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika sumber daya tersebut memadai, karyawan memiliki kesempatan lebih besar untuk mempertahankan energi serta motivasi dalam bekerja.

Penelitian Fadila et al. (2025) memberikan gambaran mengenai hubungan keterikatan dengan hasil kerja. Mereka menemukan bahwa motivasi intrinsik dan *employee engagement* berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z di Assalam Hypermarket. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keterikatan kerja bukan hanya persoalan bagaimana karyawan merasa terhadap pekerjaannya, tetapi juga berkaitan dengan kontribusi yang dapat diberikan kepada perusahaan.

Peran Kesejahteraan Psikologis dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Generasi Z

Kesejahteraan psikologis menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan perusahaan karena berkaitan dengan kemampuan karyawan menghadapi tekanan dan mempertahankan kondisi emosional selama bekerja. Beban pekerjaan yang terlalu tinggi, komunikasi yang kurang baik, serta keterbatasan dukungan dapat menimbulkan stres. Jika berlangsung dalam jangka panjang, kondisi tersebut berpotensi mengganggu motivasi dan keterlibatan karyawan.

Pada Generasi Z, perhatian terhadap kesehatan psikologis menjadi relevan karena sebagian karyawan masih berada pada tahap awal pengembangan karier. Mereka perlu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, membangun hubungan profesional, dan mengembangkan kemampuan. Proses penyesuaian tersebut dapat berjalan lebih baik apabila perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung.

Penelitian Ainiyah et al. (2025) memberikan gambaran lain mengenai pentingnya pengelolaan tekanan kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z menggunakan strategi *problem-focused coping* dan *emotion-focused coping* dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Strategi yang adaptif membantu mempertahankan fokus dan produktivitas, sedangkan strategi yang kurang tepat dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan.

Candra (2025) menemukan bahwa kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z yang menjalani sistem kerja *hybrid*. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan kedua bentuk kecerdasan dengan kinerja karyawan. Hasil ini memperlihatkan bahwa kemampuan mengelola kondisi internal dapat mendukung keterikatan kerja, terutama ketika karyawan menghadapi perubahan pola kerja.

Peran *Work-Life Balance* dalam Mempertahankan Keterikatan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja merupakan aspek kesejahteraan yang cukup banyak dibahas dalam penelitian mengenai Generasi Z. Hal ini berkaitan dengan harapan karyawan untuk tetap memiliki waktu dan energi bagi kehidupan pribadi di tengah tanggung jawab pekerjaan. Keseimbangan tersebut dapat membantu seseorang menjalankan berbagai peran tanpa mengalami tekanan yang berlebihan.

Rahmat (2026) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z di Makassar. Hasil ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung semangat dan keterlibatan karyawan.

Hasil penelitian tidak selalu menunjukkan hubungan yang sama. Damayanti dan Khatimah (2025) menemukan bahwa *work-life balance* dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, tetapi peran mediasi *employee engagement* terhadap *turnover intention* tidak signifikan.

Maharani et al. (2026) menekankan bahwa strategi mempertahankan karyawan Generasi Z perlu mengintegrasikan fleksibilitas kerja, pengelolaan beban, dukungan atasan, dan pengalaman kerja yang bermakna. Kebijakan tersebut perlu disesuaikan dengan kondisi organisasi karena tidak semua jenis pekerjaan dapat menerapkan fleksibilitas yang sama.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bahwa *work-life balance* tidak hanya berkaitan dengan kebebasan menentukan jam kerja. Keseimbangan juga dapat dibentuk melalui pembagian tanggung jawab yang jelas, pengelolaan target yang realistis, serta penghargaan terhadap waktu pribadi karyawan.

Kesejahteraan Finansial dan Nonfinansial sebagai Faktor yang Saling Melengkapi

Kesejahteraan finansial merupakan kebutuhan penting bagi setiap karyawan karena berkaitan dengan kemampuan memenuhi kebutuhan hidup. Gaji yang layak, tunjangan, jaminan sosial, dan kepastian penghasilan dapat membantu karyawan merasa lebih aman dalam menjalani pekerjaan. Namun, kesejahteraan finansial tidak selalu cukup untuk membentuk keterikatan kerja apabila tidak diikuti oleh kondisi lingkungan kerja yang baik.

Hidayatullah et al. (2025) menemukan bahwa kompensasi kompetitif menjadi salah satu faktor yang mendukung retensi karyawan Generasi Z. Hasil kajian tersebut menunjukkan bahwa penghargaan finansial tetap memiliki peran dalam keputusan karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya.

Meskipun demikian, retensi dan *employee engagement* merupakan dua hal yang berbeda. Retensi berkaitan dengan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan, sedangkan *employee engagement* menggambarkan keterlibatan psikologis dan motivasional dalam pekerjaan. Karyawan dapat memilih bertahan karena membutuhkan penghasilan, tetapi belum tentu memiliki keterikatan kerja yang tinggi.

Hal tersebut menjadi alasan mengapa perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan nonfinansial. Dukungan emosional, hubungan yang sehat, keseimbangan kehidupan kerja, dan kesempatan berkembang dapat melengkapi manfaat kompensasi finansial.

Penelitian Abdurrasyid (2024) memperlihatkan pentingnya kesejahteraan secara menyeluruh. Aspek *life well-being* dalam penelitian tersebut memberikan kontribusi paling besar terhadap *work engagement* dibandingkan aspek kesejahteraan lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan pribadi karyawan memiliki keterkaitan dengan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Perusahaan perlu memahami bahwa kebutuhan karyawan tidak selalu sama. Sebagian karyawan mungkin lebih membutuhkan kepastian pendapatan, sedangkan karyawan lainnya menempatkan fleksibilitas atau kesempatan berkembang sebagai prioritas. Perbedaan tersebut perlu diperhatikan agar program kesejahteraan tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar memberikan manfaat.

Lingkungan Kerja Positif sebagai Penguat Keterikatan Karyawan

Lingkungan kerja mempunyai peran dalam membentuk pengalaman karyawan selama menjadi bagian dari organisasi. Lingkungan yang positif dapat dilihat dari hubungan yang baik antarkaryawan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang mendukung, dan adanya rasa saling menghargai.

Karyawan yang merasa diterima dalam lingkungan kerja cenderung lebih mudah beradaptasi dengan tugas dan tanggung jawabnya. Mereka juga memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, meminta bantuan, serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi tanpa merasa tertekan.

Hasil penelitian Ainiyah et al. (2025) menunjukkan bahwa dukungan sosial dapat membantu karyawan menghadapi tekanan pekerjaan. Dalam lingkungan kerja yang memiliki hubungan interpersonal baik, karyawan dapat memperoleh bantuan ketika mengalami kesulitan. Kondisi tersebut dapat mendukung efektivitas strategi pengelolaan stres dan menjaga produktivitas.

Budaya organisasi juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Damayanti dan Khatimah (2025) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* Generasi Z. Temuan ini memperlihatkan bahwa nilai dan kebiasaan kerja yang diterapkan perusahaan memiliki keterkaitan dengan keterlibatan karyawan.

Pengembangan Karier sebagai Bagian dari Kesejahteraan Profesional

Kesempatan pengembangan karier menjadi salah satu kebutuhan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan karyawan Generasi Z. Pengembangan karier tidak hanya berarti kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup kesempatan mempelajari keterampilan baru, memperoleh pengalaman, dan meningkatkan kemampuan profesional.

Karyawan yang memiliki kesempatan berkembang dapat melihat hubungan antara pekerjaan yang dijalani dan tujuan karier yang ingin dicapai. Hal ini dapat membantu membangun motivasi serta memberikan makna terhadap tanggung jawab yang dilaksanakan.

Rahmat (2026) menemukan bahwa *career growth opportunity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* Generasi Z di Kota Makassar. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesempatan berkembang menjadi salah satu faktor yang berkaitan dengan peningkatan keterikatan kerja.

Penelitian Hidayatullah et al. (2025) juga menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan Generasi Z. Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan, program pelatihan dan pendampingan dapat mendukung pengembangan kemampuan serta menjadi bagian dari strategi retensi karyawan.

Temuan tersebut diperkuat oleh Fadila et al. (2025), yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan keterikatan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z di Assalam Hypermarket. Kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri menjadi salah satu bentuk dukungan terhadap motivasi karyawan. Namun, pengembangan karier tidak cukup dilakukan dengan menyediakan pelatihan secara rutin. Perusahaan perlu memastikan bahwa program yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan harapan karyawan. Pelatihan yang relevan dapat membantu meningkatkan kompetensi, sedangkan kejelasan jalur karier memberikan gambaran mengenai kesempatan yang dapat dicapai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi literatur, kesejahteraan karyawan memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan *employee engagement* pada Generasi Z. Kesejahteraan tidak hanya berkaitan dengan gaji dan tunjangan, tetapi juga mencakup kondisi psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, hubungan sosial, serta kesempatan pengembangan karier. Berbagai aspek tersebut saling melengkapi dalam menciptakan pengalaman kerja yang dapat mendukung semangat, motivasi, dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Hasil kajian menunjukkan bahwa *work-life balance*, dukungan organisasi, kepemimpinan yang memberdayakan, dan kesempatan pengembangan karier memiliki hubungan positif dengan *employee engagement* dalam sejumlah penelitian terdahulu. Kesejahteraan karyawan juga berkaitan dengan kondisi yang mendukung produktivitas dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan *employee engagement* pada Generasi Z memerlukan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Perusahaan perlu memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, serta menyediakan kesempatan untuk berkembang. Pengelolaan kesejahteraan yang dilakukan secara konsisten dapat menjadi salah satu strategi dalam membangun keterikatan kerja dan mendukung keberlangsungan organisasi.

SARAN

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris mengenai hubungan kesejahteraan karyawan dan *employee engagement* pada Generasi Z dengan melibatkan responden dari berbagai sektor industri. Penelitian dapat menguji pengaruh setiap dimensi kesejahteraan secara terpisah maupun simultan untuk mengetahui faktor yang memiliki kontribusi paling besar. Penggunaan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau metode campuran juga dapat membantu menjelaskan bagaimana kebutuhan kesejahteraan terbentuk serta memengaruhi pengalaman kerja Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurrasyid, M. I. (2024). *Peran employee well being terhadap work engagement pada Generasi Z* (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Malang).

Ainiyah, Q., Amin, S., & Supeni, N. (2025). Peran coping dalam menjaga produktivitas karyawan: Studi pada karyawan Generasi Z di PT Ratu Makmur Abadi Banyuwangi. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multi Disiplin, 4*(1), 2528–2534.

Candra, D. M. (2025). Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan Generasi Z: Peran mediasi employee engagement di era kerja hybrid. *Ebisnis Manajemen, 3*(4), 1–11. https://doi.org/10.59603/ebisman.v3i4.1153

Damayanti, M., & Khatimah, H. (2025). Pengaruh work-life balance dan organizational culture terhadap turnover intention pada pekerja Generasi Z dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. *Media Riset Bisnis Ekonomi Sains dan Terapan, 3*(1). https://doi.org/10.71312/mrbest.v3i1.256

Fadila, F., Dewanata, M. F. P., & Veno, A. (2025). Hubungan motivasi kerja dan employee engagement terhadap kinerja karyawan Gen Z di Assalam Hypermarket. *Jurnal Lentera Bisnis, 14*(3), 4599–4612. https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i3.1855

Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). Retensi karyawan Generasi Z di Indonesia berdasarkan kajian literatur sistematis. *Jurnal Kajian dan Penalaran Ilmu Manajemen, 3*(2), 1–16. https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601

Iftadi, N. H., Khairunisa, A. E., & Hati, R. P. (2025). Keterikatan kerja karyawan Generasi Z: Bagaimana peran kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi? *Psychopreneur Journal, 9*(2), 115–126.

Iman, N., & Nitawati, E. Y. (2026). Peran employee engagement dalam mediasi hubungan antara work-life balance dan retensi karyawan Generasi Z di wilayah Surabaya. *MAMEN (Jurnal Manajemen), 5*(2), 322–333. https://doi.org/10.55123/mamen.v5i2.6848

Maharani, A. R., Nugraha, M. F., & Nursyamsi, I. (2026). Integrasi work-life balance dan employee engagement dalam strategi retensi karyawan Generasi Z: Tinjauan literatur dan implikasinya bagi MSDM strategis. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce, 5*(3), 1308–1318. https://doi.org/10.30640/digital.v5i3.8254

Nurkhafifah, S., Umar, Z., & Sulfitra. (2025). Pengaruh work-life balance, employee engagement, dan burnout terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 26*(2), 332–344.

Rahmat, A. (2026). Peran work-life balance dan career growth opportunity dalam meningkatkan employee engagement pada Generasi Z. *Punggawa Global Research: Jurnal Multidisiplin, 1*(3), 49–54.

Utaminingtyas, R., & Dewi, R. S. (2026). Penilaian tingkat employee engagement pada tenaga kerja Generasi Z di industri kesehatan Indonesia. *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri, 21*(1), 58–65.