

Work-Life Balance dan Employee Engagement Pada Karyawan Generasi Z: Studi Fenomenologi di Hotel Ciputra World Surabaya

Apsari Siwi Budi Bestari¹, Bambang Setiawan², Supriyanto³

¹⁻³Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Balitar, Indonesia

Email: siwiapsari86@gmail.com

Article Info

Article history:

Received June 07, 2026

Revised June 25, 2026

Accepted June 30, 2026

Keywords:

Employee Engagement;
Generation Z; Hospitality
Industry; Work-Life Balance.

ABSTRACT

Generation Z employees have different work expectations compared to previous generations, particularly regarding work-life balance. In the hospitality industry, demanding work schedules and shift systems often create challenges in maintaining a balance between professional and personal life. This study aims to explore the work-life balance experienced by Generation Z employees and its relationship with employee engagement at Hotel Ciputra World Surabaya. A qualitative phenomenological approach was employed to understand participants' lived experiences. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving Generation Z employees selected using purposive sampling. The findings indicate that work-life balance is influenced by effective time management, organizational support, work schedule flexibility, and employees' ability to separate work responsibilities from personal life. These conditions contribute to higher employee engagement reflected in vigor, dedication, and absorption. Conversely, poor work-life balance tends to reduce work motivation and emotional attachment to the organization. The study concludes that organizational support in creating a healthy work-life balance plays an essential role in strengthening employee engagement among Generation Z employees in the hospitality industry.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received June 07, 2026

Revised June 25, 2026

Accepted June 30, 2026

Kata kunci:

Employee Engagement;
Generasi Z; Industri
Perhotelan; Work-Life Balance.

ABSTRAK

Karyawan Generasi Z memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal *work-life balance*. Pada industri perhotelan, tingginya tuntutan pekerjaan serta penerapan sistem kerja *shift* sering kali menjadi tantangan dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi *work-life balance* yang dialami karyawan Generasi Z serta hubungannya dengan *employee engagement* di Hotel Ciputra World Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk memahami pengalaman hidup para partisipan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap karyawan Generasi Z yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* dipengaruhi oleh pengelolaan waktu yang efektif, dukungan organisasi, fleksibilitas pengaturan jadwal kerja, serta kemampuan karyawan dalam memisahkan tanggung jawab pekerjaan dari kehidupan pribadi. Kondisi tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya *employee engagement* yang tercermin melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sebaliknya, *work-life balance* yang kurang baik cenderung menurunkan motivasi kerja dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dukungan organisasi dalam menciptakan *work-life balance* yang sehat memegang peranan penting dalam memperkuat *employee engagement* karyawan Generasi Z pada industri perhotelan.



Corresponding Author:

Apsari Siwi Budi Bestari

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Balitar, Indonesia

Email: siwiapsari86@gmail.com

PENDAHULUAN

Perubahan komposisi angkatan kerja dalam beberapa tahun terakhir ditandai dengan meningkatnya jumlah pekerja yang berasal dari Generasi Z. Kelompok generasi yang lahir pada pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an ini tumbuh di tengah perkembangan teknologi digital yang sangat pesat sehingga memiliki karakteristik, pola komunikasi, serta ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Bagi Generasi Z, pekerjaan tidak lagi dipandang semata sebagai sumber penghasilan, melainkan juga sebagai bagian dari upaya mencapai kualitas hidup yang seimbang. Oleh karena itu, mereka cenderung memberikan perhatian yang besar terhadap fleksibilitas kerja, kesehatan mental, kesempatan berkembang, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan tuntutan pekerjaan.

Perubahan orientasi tersebut menghadirkan tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Perusahaan tidak hanya dituntut mampu menyediakan sistem kerja yang produktif, tetapi juga perlu membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Salah satu aspek yang semakin memperoleh perhatian dalam praktik manajemen sumber daya manusia ialah *work-life balance*. Konsep ini merujuk pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan berbagai tuntutan yang berasal dari pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga keduanya dapat berjalan secara harmonis tanpa saling mengganggu (Febrianty et al., 2025).

Bagi organisasi, *work-life balance* tidak hanya berkaitan dengan kepentingan individu, tetapi juga memiliki implikasi terhadap keberhasilan perusahaan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih baik, serta motivasi yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaannya (Fiernaningsih et al., 2024). Kondisi tersebut pada akhirnya akan memengaruhi kualitas pelayanan, produktivitas, loyalitas, hingga keberlangsungan organisasi.

Persoalan *work-life balance* menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan industri perhotelan. Industri ini memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda dibandingkan sektor lainnya karena beroperasi selama dua puluh empat jam dengan sistem kerja bergilir (*shift*), jam kerja yang dinamis, serta intensitas interaksi yang tinggi dengan tamu. Situasi tersebut menuntut karyawan untuk mampu beradaptasi dengan ritme kerja yang cepat sekaligus mempertahankan kualitas pelayanan secara konsisten. Tidak jarang tuntutan tersebut memunculkan kelelahan fisik maupun psikologis, terutama bagi karyawan yang masih berada pada tahap awal perjalanan karier.

Dalam konteks tersebut, kemampuan menjaga keseimbangan kehidupan kerja memiliki keterkaitan erat dengan tingkat *employee engagement*. *Employee engagement* menggambarkan keterlibatan karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap pekerjaan maupun organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi umumnya menunjukkan antusiasme dalam bekerja, bersedia memberikan kontribusi lebih, serta memiliki komitmen untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Narpati et al., 2022). Sebaliknya, apabila

tuntutan pekerjaan terus meningkat tanpa diimbangi kondisi kerja yang mendukung, keterlibatan karyawan dapat mengalami penurunan sehingga berpotensi memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hubungan antara *work-life balance* dan *employee engagement* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori tersebut menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar prinsip timbal balik. Ketika organisasi mampu memberikan dukungan berupa lingkungan kerja yang sehat, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, karyawan cenderung membalasnya melalui komitmen, loyalitas, serta keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Selain itu, *Job Demands–Resources Theory* juga menjelaskan bahwa keterlibatan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dengan sumber daya kerja (*job resources*). Semakin memadai sumber daya yang dimiliki karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, semakin besar peluang terbentuknya *employee engagement*.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja. Wijaya dan Soeharto (2021) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berkontribusi terhadap meningkatnya *work engagement*. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Wijayanto et al. (2022), Ubay et al. (2023), Pangestu et al. (2024), hingga Azkiya et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* yang dimiliki. Walaupun demikian, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga hubungan antarvariabel lebih banyak dijelaskan melalui analisis statistik. Kajian yang menggali pengalaman subjektif karyawan mengenai bagaimana mereka memaknai *work-life balance* dan bagaimana pengalaman tersebut membentuk *employee engagement*, khususnya pada karyawan Generasi Z di industri perhotelan, masih relatif terbatas.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan penelitian dengan menggunakan pendekatan fenomenologi untuk memahami pengalaman nyata karyawan Generasi Z di Hotel Ciputra World Surabaya dalam menjaga *work-life balance* serta kaitannya dengan *employee engagement*. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai makna pengalaman yang dirasakan langsung oleh para informan. Temuan penelitian diharapkan tidak hanya memperkaya kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan masukan praktis bagi industri perhotelan dalam merancang kebijakan yang mampu meningkatkan kesejahteraan sekaligus keterikatan karyawan terhadap organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi. Pendekatan tersebut dipilih karena penelitian berupaya memahami pengalaman subjektif karyawan Generasi Z dalam menjaga *work-life balance* serta memaknai keterkaitannya dengan *employee engagement* di lingkungan kerja. Pendekatan fenomenologi memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengalaman yang dialami secara langsung oleh informan beserta makna yang mereka konstruksikan terhadap pengalaman tersebut (Pettalongi et al., 2025).

Penelitian dilaksanakan di Hotel Ciputra World Surabaya dengan melibatkan karyawan Generasi Z yang bekerja pada unit operasional. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan beberapa kriteria, yaitu karyawan aktif yang termasuk kategori Generasi Z, telah bekerja sekurang-kurangnya enam bulan, bertugas pada bagian operasional dengan sistem kerja *shift*, serta bersedia memberikan informasi secara terbuka

selama proses penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian melibatkan sepuluh informan yang berasal dari beberapa divisi operasional, seperti *Front Office*, *Food and Beverage*, *Housekeeping*, *Human Resources*, *Engineering*, dan bagian lain yang memiliki karakteristik pekerjaan berbeda sehingga mampu memberikan variasi pengalaman mengenai penerapan *work-life balance*.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur. Teknik ini dipilih agar peneliti tetap memiliki fokus terhadap tujuan penelitian sekaligus memberikan keleluasaan kepada informan untuk menceritakan pengalaman mereka secara lebih mendalam. Selain wawancara, pengumpulan data dilakukan melalui observasi nonpartisipan terhadap situasi kerja, pola interaksi antarkaryawan, dan pelaksanaan sistem kerja *shift*. Dokumentasi berupa jadwal kerja, dokumen perusahaan yang relevan, serta catatan lapangan dimanfaatkan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara.

Analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Seluruh hasil wawancara terlebih dahulu ditranskripsikan secara *verbatim* agar makna yang disampaikan informan tetap terjaga. Selanjutnya, data diseleksi, dikelompokkan berdasarkan tema-tema penelitian, kemudian diinterpretasikan dengan mengaitkan temuan lapangan terhadap konsep *work-life balance* dan *employee engagement*. Proses analisis dilakukan secara berulang hingga diperoleh pola, hubungan, dan makna yang konsisten.

Keabsahan data dijaga melalui *member check*, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara dan interpretasi awal kepada para informan. Langkah ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang dianalisis benar-benar merepresentasikan pengalaman, persepsi, dan makna yang dimaksud oleh informan sehingga meningkatkan kredibilitas hasil penelitian.

HASIL

Penelitian ini melibatkan sepuluh informan yang merupakan karyawan Generasi Z di Hotel Ciputra World Surabaya. Seluruh informan bekerja pada unit operasional dengan sistem kerja *shift* sehingga memiliki pengalaman langsung dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, diperoleh tiga kelompok temuan utama, yaitu implementasi *work-life balance*, gambaran *employee engagement*, serta hubungan antara *work-life balance* dan *employee engagement*. Sebelum menguraikan temuan penelitian, karakteristik informan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Informan

Kode Informan	Jenis Kelamin	Usia	Divisi	Lama Bekerja
I-1	Perempuan	22 tahun	<i>Front Office</i>	2 tahun
I-2	Laki-laki	24 tahun	<i>Housekeeping</i>	1 tahun
I-3	Perempuan	23 tahun	<i>Food and Beverage Service</i>	3 tahun
I-4	Laki-laki	25 tahun	<i>Engineering</i>	2 tahun
I-5	Perempuan	24 tahun	<i>Human Resources</i>	2 tahun

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2026).

Ketiga temuan tersebut disusun berdasarkan proses reduksi data sehingga menghasilkan tema-tema yang konsisten antarinforman.

Implementasi *Work-Life Balance* pada Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* dimaknai oleh para informan sebagai kemampuan menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi tanpa mengabaikan salah satu di antaranya. Bagi sebagian besar informan, keseimbangan tersebut tidak diukur dari jumlah waktu luang yang dimiliki, melainkan dari kemampuan mengelola waktu, mempertahankan kondisi psikologis, serta tetap menjalankan peran di luar pekerjaan secara optimal.

Tabel 2. Hasil Analisis Tema *Work-Life Balance*

Tema	Temuan Utama	Indikator
<i>Time Balance</i>	Informan mampu mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meskipun bekerja dengan sistem <i>shift</i> .	Pengaturan waktu
<i>Involvement Balance</i>	Informan berupaya memisahkan urusan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga tidak saling mengganggu.	Keseimbangan keterlibatan
<i>Satisfaction Balance</i>	Informan merasa puas apabila pekerjaan tidak menghambat kehidupan pribadi maupun keluarga.	Kepuasan keseimbangan

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2026).

Keseimbangan waktu (*time balance*)

Temuan menunjukkan bahwa pengaturan waktu merupakan aspek yang paling sering muncul dalam pengalaman informan. Sistem kerja *shift* yang diterapkan hotel menuntut karyawan untuk menyesuaikan aktivitas pribadi dengan jadwal kerja yang berubah-ubah. Meskipun demikian, sebagian besar informan menyatakan masih dapat mengalokasikan waktu untuk beristirahat, berkumpul bersama keluarga, maupun melakukan aktivitas yang bersifat rekreatif apabila jadwal kerja telah diketahui sejak awal.

Beberapa informan mengemukakan bahwa jadwal kerja yang disusun secara jelas memudahkan mereka merencanakan kegiatan di luar pekerjaan. Sebaliknya, perubahan jadwal secara mendadak berpotensi mengganggu rencana pribadi dan mengurangi kesempatan untuk memulihkan kondisi fisik maupun mental. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepastian jadwal kerja menjadi faktor penting dalam membentuk keseimbangan waktu bagi karyawan Generasi Z.

Keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*)

Selain berkaitan dengan waktu, *work-life balance* juga tercermin dari kemampuan informan membagi perhatian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sebagian besar informan menyampaikan bahwa ketika berada di lingkungan kerja mereka berusaha menyelesaikan seluruh tanggung jawab secara profesional, sedangkan setelah jam kerja berakhir mereka berupaya melepaskan beban pekerjaan agar dapat lebih fokus pada kehidupan pribadi.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa dukungan dari rekan kerja dan atasan memudahkan informan dalam menjalankan kedua peran tersebut. Suasana kerja yang saling membantu memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas secara efektif sehingga tidak

membawa pekerjaan ke luar jam kerja. Kondisi tersebut membuat para informan merasa memiliki ruang yang cukup untuk menjalankan aktivitas sosial maupun keluarga tanpa mengurangi tanggung jawab terhadap organisasi.

Keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*)

Dimensi kepuasan muncul sebagai bentuk evaluasi informan terhadap kualitas kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang mereka jalani. Sebagian besar informan mengaku merasa puas ketika mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sekaligus masih memiliki kesempatan menikmati waktu bersama keluarga, teman, maupun menjalankan hobi.

Sebaliknya, beberapa informan mengungkapkan bahwa beban kerja yang meningkat pada periode tertentu, seperti musim liburan atau tingkat hunian hotel yang tinggi, menyebabkan waktu istirahat berkurang sehingga memengaruhi kepuasan terhadap keseimbangan hidup. Walaupun kondisi tersebut bersifat sementara, para informan menilai perlunya dukungan organisasi agar keseimbangan tersebut tetap dapat dipertahankan.

Gambaran *Employee Engagement* Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan tercermin melalui antusiasme bekerja, rasa memiliki terhadap organisasi, serta kesediaan memberikan kontribusi terbaik dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil analisis, *employee engagement* terbentuk melalui tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Tabel 3. Hasil Analisis Tema *Employee Engagement*

Tema	Temuan Utama	Indikator
<i>Vigor</i>	Informan menunjukkan semangat kerja tinggi meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan.	Energi kerja
<i>Dedication</i>	Informan memiliki rasa bangga, komitmen, dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.	Dedikasi
<i>Absorption</i>	Informan mampu berkonsentrasi penuh dan menikmati pekerjaan yang dilakukan.	Keterlibatan penuh

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2026).

Vigor

Sebagian besar informan memperlihatkan semangat kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas sehari-hari. Semangat tersebut tampak melalui kesiapan melayani tamu, kemampuan beradaptasi dengan perubahan situasi kerja, serta kemauan untuk tetap memberikan pelayanan yang optimal meskipun menghadapi tekanan pekerjaan.

Namun demikian, informan juga mengakui bahwa tingkat energi dapat menurun ketika jadwal kerja sangat padat atau waktu istirahat tidak mencukupi. Dalam kondisi tersebut, dukungan rekan kerja dan suasana kerja yang positif menjadi faktor yang membantu mereka mempertahankan motivasi kerja.

Dedication

Temuan penelitian menunjukkan bahwa para informan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Mereka memandang pekerjaan sebagai kesempatan untuk

mengembangkan kemampuan sekaligus memberikan pengalaman berharga dalam membangun karier.

Dedikasi tersebut tercermin dari kesediaan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar pelayanan hotel, menjaga profesionalisme ketika berinteraksi dengan tamu, serta berupaya memberikan hasil kerja terbaik meskipun menghadapi berbagai tantangan operasional. Sebagian besar informan juga mengungkapkan adanya rasa bangga menjadi bagian dari organisasi sehingga mendorong mereka untuk mempertahankan kualitas kinerja.

Absorption

Dimensi *absorption* tampak dari kemampuan informan berkonsentrasi penuh ketika menjalankan pekerjaan. Sebagian besar informan menyatakan bahwa mereka mampu fokus selama bekerja karena memahami tanggung jawab yang harus diselesaikan serta menyadari pentingnya kualitas pelayanan dalam industri perhotelan.

Meskipun demikian, beberapa informan mengakui bahwa tingkat konsentrasi dapat terganggu ketika mengalami kelelahan akibat beban kerja yang tinggi atau perubahan jadwal kerja secara mendadak. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan penuh dalam pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kondisi fisik maupun psikologis karyawan.

Hubungan *Work-Life Balance* dengan *Employee Engagement*

Tabel 4. Ringkasan Hubungan Antartema

Tema	Makna Temuan
<i>Work-Life Balance</i>	Keseimbangan kehidupan kerja membantu menjaga kesejahteraan psikologis karyawan.
<i>Employee Engagement</i>	Karyawan menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi.
Hubungan Keduanya	Semakin baik <i>work-life balance</i> , semakin tinggi <i>employee engagement</i> yang ditunjukkan karyawan Generasi Z.

Sumber: Diolah peneliti (2026).

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, ditemukan adanya hubungan yang kuat antara *work-life balance* dan *employee engagement*. Informan yang merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, memiliki komitmen terhadap organisasi, serta mampu berkonsentrasi secara optimal dalam melaksanakan pekerjaan. Sebaliknya, ketika keseimbangan tersebut terganggu, para informan mengaku lebih mudah mengalami kelelahan, kehilangan motivasi, dan mengalami penurunan fokus saat bekerja.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan menjaga *work-life balance* memberikan dampak positif terhadap terbentuknya *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Hotel Ciputra World Surabaya. Lingkungan kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang baik, kepastian jadwal kerja, serta kesempatan memenuhi kebutuhan kehidupan pribadi menjadi faktor-faktor yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Temuan ini menjadi dasar untuk memahami bagaimana keseimbangan kehidupan kerja berperan dalam membentuk kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi, yang selanjutnya akan dianalisis lebih mendalam pada bagian pembahasan.

PEMBAHASAN

Work-Life Balance sebagai Upaya Menjaga Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* dimaknai oleh karyawan Generasi Z sebagai kemampuan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengorbankan salah satu peran yang dijalankan. Bagi para informan, keseimbangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga menyangkut kemampuan mengelola energi, perhatian, serta kepuasan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan maupun kehidupan personal. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan proses dinamis yang terus disesuaikan dengan perubahan situasi kerja dan kebutuhan individu.

Sistem kerja *shift* yang diterapkan di Hotel Ciputra World Surabaya menjadi tantangan utama dalam mewujudkan *work-life balance*. Perubahan jadwal kerja menuntut karyawan untuk mampu mengatur waktu secara efektif agar tetap memiliki kesempatan beristirahat, berkumpul bersama keluarga, maupun menjalankan aktivitas sosial. Meskipun demikian, sebagian besar informan menyatakan bahwa keseimbangan tersebut masih dapat dipertahankan ketika perusahaan memberikan kepastian jadwal kerja serta kesempatan memanfaatkan waktu libur secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan menjaga keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem kerja yang diterapkan organisasi.

Temuan tersebut selaras dengan konsep *work-life balance* yang dikemukakan oleh Greenhaus dan Allen (2011), yaitu kondisi ketika individu mampu menjalankan berbagai peran dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi secara seimbang sehingga konflik antarperan dapat diminimalkan. Dalam penelitian ini, keseimbangan waktu memungkinkan informan memenuhi tanggung jawab profesional tanpa mengabaikan kebutuhan personal. Dengan demikian, *work-life balance* tidak hanya menjadi indikator kesejahteraan individu, tetapi juga menjadi fondasi bagi terciptanya kondisi psikologis yang lebih sehat dalam bekerja.

Selain aspek waktu, penelitian ini menemukan bahwa keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*) berperan penting dalam menjaga kualitas kehidupan para informan. Sebagian besar informan berupaya memusatkan perhatian pada pekerjaan ketika berada di lingkungan kerja, kemudian melepaskan beban pekerjaan setelah jam kerja berakhir agar dapat menikmati kehidupan pribadi secara lebih optimal. Kemampuan memisahkan kedua peran tersebut membantu mereka mengurangi tekanan psikologis sekaligus mempertahankan hubungan sosial di luar pekerjaan.

Keseimbangan tersebut semakin mudah diwujudkan ketika lingkungan kerja memberikan dukungan yang positif. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan mempermudah penyelesaian pekerjaan sehingga tekanan kerja tidak terus terbawa ke kehidupan pribadi. Temuan ini menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu mengelola peran dan dukungan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Aspek lain yang muncul dalam penelitian ini adalah *satisfaction balance*. Sebagian besar informan mengaku merasa puas ketika mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target sekaligus masih memiliki kesempatan menikmati waktu bersama keluarga maupun melakukan aktivitas yang bersifat rekreatif. Sebaliknya, meningkatnya beban kerja pada periode tertentu menyebabkan waktu istirahat berkurang sehingga memengaruhi kepuasan terhadap keseimbangan kehidupan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan terhadap *work-life*

balance bersifat dinamis karena dipengaruhi oleh perubahan beban kerja maupun kondisi operasional organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa *work-life balance* merupakan pengalaman yang dibentuk oleh kombinasi antara pengelolaan diri, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi. Semakin baik keseimbangan tersebut terjaga, semakin besar peluang karyawan mempertahankan kondisi fisik maupun psikologis yang positif dalam menjalankan pekerjaannya.

Employee Engagement pada Karyawan Generasi Z di Industri Perhotelan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z di Hotel Ciputra World Surabaya memiliki tingkat *employee engagement* yang cukup baik. Keterikatan tersebut tercermin melalui semangat bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta kemampuan berkonsentrasi selama menjalankan tugas. Bagi para informan, pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai kewajiban untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga sebagai sarana mengembangkan kompetensi, memperoleh pengalaman, dan membangun karier.

Dimensi *vigor* terlihat dari antusiasme informan dalam melaksanakan pekerjaan meskipun harus menghadapi sistem kerja *shift* dan tingginya tuntutan pelayanan kepada tamu. Semangat kerja tersebut dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang kondusif, hubungan interpersonal yang baik, serta adanya dukungan dari rekan kerja ketika menghadapi tekanan pekerjaan. Sebaliknya, ketika beban kerja meningkat secara signifikan dan waktu istirahat berkurang, sebagian informan mengaku mengalami penurunan energi sehingga memengaruhi performa kerja.

Pada dimensi *dedication*, para informan menunjukkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Mereka berusaha mempertahankan kualitas pelayanan sesuai standar hotel, menjaga profesionalisme saat berinteraksi dengan tamu, serta menyelesaikan tugas secara optimal. Dedikasi tersebut tidak hanya muncul karena adanya kewajiban formal sebagai karyawan, tetapi juga karena adanya rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

Sementara itu, dimensi *absorption* tercermin dari kemampuan informan memusatkan perhatian pada pekerjaan selama jam kerja berlangsung. Sebagian besar informan mampu bekerja secara fokus karena memahami tanggung jawab masing-masing dan menyadari pentingnya kualitas pelayanan dalam industri perhotelan. Namun demikian, fokus kerja cenderung menurun ketika kelelahan fisik maupun psikologis mulai dirasakan akibat meningkatnya intensitas pekerjaan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa *employee engagement* pada Generasi Z tidak terbentuk secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh kondisi kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, suportif, dan memberikan kesempatan berkembang akan lebih mudah membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Hubungan Work-Life Balance dengan Employee Engagement: Perspektif Social Exchange Theory dan Job Demands–Resources Theory

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan yang erat dengan *employee engagement*. Informan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi, serta mampu berkonsentrasi secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, ketika keseimbangan tersebut terganggu akibat

meningkatnya beban kerja atau berkurangnya waktu istirahat, informan mengaku lebih mudah mengalami kelelahan, kehilangan motivasi, dan mengalami penurunan fokus dalam bekerja.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun berdasarkan prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan melalui penyusunan jadwal kerja yang lebih terencana, lingkungan kerja yang suportif, serta kesempatan menjaga keseimbangan kehidupan kerja, karyawan merespons dengan meningkatkan komitmen, loyalitas, dan keterlibatan terhadap organisasi. Dengan kata lain, perhatian organisasi terhadap kebutuhan karyawan akan menghasilkan respons positif berupa peningkatan *employee engagement*.

Selain itu, hasil penelitian juga dapat dijelaskan menggunakan *Job Demands–Resources Theory* yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Teori tersebut menyatakan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Dalam penelitian ini, tuntutan pekerjaan berupa sistem kerja *shift*, intensitas pelayanan kepada tamu, dan beban kerja operasional diimbangi oleh berbagai sumber daya, seperti dukungan rekan kerja, hubungan yang baik dengan atasan, kepastian jadwal kerja, dan kesempatan beristirahat. Keberadaan sumber daya tersebut membantu informan mempertahankan energi, motivasi, dan keterlibatan dalam bekerja.

Temuan penelitian ini sekaligus memperkuat hasil penelitian Wijayanto et al. (2022), Ubay et al. (2023), Pangestu et al. (2024), dan Azkiya et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa *work-life balance* berhubungan positif dengan *employee engagement*. Perbedaan, penelitian terdahulu umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga hubungan antarvariabel dijelaskan melalui pengujian statistik. Penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda karena menggambarkan pengalaman subjektif karyawan Generasi Z dalam memaknai keseimbangan kehidupan kerja serta bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi keterikatan mereka terhadap organisasi.

Karakteristik Generasi Z juga menjadi temuan penting dalam penelitian ini. Para informan tidak hanya berorientasi pada pencapaian karier, tetapi juga menempatkan kesehatan mental, hubungan sosial, waktu bersama keluarga, dan pengembangan diri sebagai bagian dari kualitas hidup. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengakomodasi kebutuhan tersebut akan lebih mudah membangun hubungan kerja yang positif dengan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada era dominasi Generasi Z memerlukan pendekatan yang lebih adaptif, tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa *work-life balance* berperan sebagai salah satu faktor yang memperkuat *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Hotel Ciputra World Surabaya. Semakin baik organisasi mampu mendukung keseimbangan kehidupan kerja, semakin besar pula peluang terbentuknya karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan faktor penting dalam membentuk *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di Hotel Ciputra World Surabaya. Keseimbangan tersebut tercermin melalui kemampuan karyawan mengelola waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, menjaga keterlibatan secara proporsional dalam kedua peran, serta memperoleh kepuasan terhadap kualitas kehidupan yang dijalani. Meskipun sistem



kerja *shift* dan tingginya tuntutan operasional menjadi tantangan dalam menciptakan keseimbangan tersebut, dukungan organisasi, kepastian jadwal kerja, hubungan interpersonal yang positif, dan kemampuan individu dalam mengelola peran terbukti membantu karyawan mempertahankan *work-life balance*.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki tingkat *employee engagement* yang baik, yang ditunjukkan melalui semangat bekerja (*vigor*), dedikasi terhadap pekerjaan (*dedication*), serta kemampuan berkonsentrasi dan terlibat secara penuh dalam menyelesaikan tugas (*absorption*). Keterikatan tersebut berkembang tidak hanya karena tuntutan pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan mengembangkan diri, dan pengalaman kerja yang memberikan makna bagi karyawan.

Temuan penelitian menegaskan bahwa semakin baik *work-life balance* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula *employee engagement* yang ditunjukkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Keseimbangan kehidupan kerja membantu karyawan mempertahankan kondisi fisik dan psikologis yang lebih baik sehingga mampu bekerja secara produktif, menunjukkan komitmen terhadap organisasi, serta memberikan pelayanan yang optimal. Oleh karena itu, upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja menjadi strategi yang penting untuk meningkatkan keterikatan karyawan Generasi Z sekaligus memperkuat keberlangsungan kinerja organisasi, khususnya pada industri perhotelan.

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperkaya kajian mengenai hubungan *work-life balance* dan *employee engagement* dengan menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengelola berbagai peran, tetapi juga oleh dukungan organisasi melalui pengaturan jadwal kerja, hubungan interpersonal yang positif, dan lingkungan kerja yang suportif. Temuan ini memperkuat penerapan *Social Exchange Theory* bahwa perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan mendorong munculnya respons timbal balik berupa meningkatnya keterikatan terhadap organisasi. Selain itu, hasil penelitian juga mendukung *Job Demands–Resources Theory* yang menjelaskan bahwa keterikatan kerja akan meningkat ketika tuntutan pekerjaan diimbangi oleh sumber daya kerja yang memadai.

Berbeda dengan penelitian kuantitatif sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada pengujian hubungan antarvariabel, penelitian ini menghadirkan perspektif fenomenologis yang memperlihatkan bagaimana pengalaman subjektif karyawan Generasi Z membentuk pemaknaan mereka terhadap *work-life balance* dan bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi *employee engagement*. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada konteks industri perhotelan.

Implikasi Praktis

Temuan penelitian memberikan beberapa implikasi praktis bagi manajemen Hotel Ciputra World Surabaya maupun organisasi jasa lainnya yang mempekerjakan karyawan Generasi Z. Pertama, organisasi perlu menyusun sistem penjadwalan kerja yang lebih terencana sehingga karyawan memiliki kesempatan mengatur aktivitas pribadi dan memulihkan kondisi fisik maupun psikologis. Kedua, organisasi perlu memperkuat budaya kerja yang kolaboratif melalui peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan serta pengembangan dukungan antarrekan kerja. Ketiga, perusahaan dapat mengembangkan program *employee well-being*,

seperti konseling, pelatihan manajemen stres, maupun kegiatan pengembangan diri yang mendukung terciptanya keseimbangan kehidupan kerja. Berbagai upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan *employee engagement*, memperkuat loyalitas karyawan, sekaligus mendukung keberlanjutan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adyatma, P. (2023). Analysing work-life balance in hospitality industry: Mandapa employees perspective in Bali, Indonesia. *Jurnal Hotel Management*, 1(1), 39–44. <https://doi.org/10.52352/jhm.v1i1.1049>
- Ariyani, T., & Rahmayanti, R. (2026). Pengaruh reward dan work-life balance terhadap employee engagement (Studi pada perusahaan jasa konstruksi PT. XYZ). *Dinasti Review: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7(3), 2244–2258. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3>
- Azkiya, A., Handaru, A. W., & Wolor, C. W. (2025). Pengaruh work-life balance dan perceived organizational support terhadap employee engagement pada PT X. *Indonesian Journal of Economics, Management, and Accounting*, 2(7), 1992–2008. <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema/article/view/1373>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Demerouti, E. (2025). Job demands–resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, 192, 2–11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>
- Febrianty, Islamuddin, Indajang, K., Anisah, H. U., Nastiti, H., Lie, D., Fani, A. D., Widowati, D., Candra, V., Tinia, A. G., Silalahi, M., Manggiasih, T., Pasaribu, D. F., Nopralia, S., Utomo, H. J. N., Waliah, S., Yuliana, Sofiyan, Toni, N., & Risambessy, A. (2025). *Pengembangan sumber daya manusia: Teori dan praktik kontemporer*. Ganesha Kreasi Semesta.
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., Wahyu, E. E., & Utami, R. B. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Harras, H., Sugiarti, E., & Wahyudi. (2020). *Kajian manajemen sumber daya manusia untuk mahasiswa*. Unpam Press.
- Hikmawati, F. (2020). *Metodologi penelitian*. Rajawali Pers.
- Kristanti, D., Charviandi, A., Juliawati, P., Harto, B., Astuti, T., Ginting, N., Rijal, Nurisman, H., Barlian, B., Patimah, T., Saprudin, Triono, F., Rambe, M. T., Mulyana, I. K. E., & Manap, A. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Eureka Media Aksara.
- Muchtar, N. S., Rahmisyari, & Puyo, M. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap employee engagement dimoderasi oleh kepuasan kerja pada karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, dan Akuntansi (JISMA)*, 3(6), 1605–1610. <https://melatijournal.com/index.php/JISMA>

- Narpati, B., Sudiantini, D., & Meutia, K. I. (2022). *Perilaku organisasi: Teori dan konsep*. Pena Persada.
- Nasution, A. F. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Harfa Creative.
- Ningtiyas, L. K., & Peristiowati, Y. (2025). Integrasi teori job demands–resources (JD-R) dan conservation of resources (COR) dalam memahami stres kerja tenaga kesehatan di era digital: Literatur review. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 6(4), 16693–16704. <https://doi.org/10.31004/jkt.v6i4.51765>
- Pangestu, A., Wolor, C. W., & Usman, O. (2024). Pengaruh *work-life balance* dan *job crafting* terhadap *work engagement*. *Ekoma: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 1327–1342. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.5163>
- Pettalongi, S. S., Muas, M., Arafat, & Ndaomanu, D. N. (2025). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan campuran: Teori dan praktik*. Media Penerbit Indonesia.
- Raho, B. (2021). *Teori sosiologi modern*. Ledalero.
- Robiansyah. (2022). *Perilaku organisasional: Memahami individu, kelompok, dan struktur*. Halaman Moeka Publishing.
- Sabrina. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Umsu Press.
- Safariningsih, R. T. H., Rizan, M., Handaru, A. W., Hamidah, Suparno, & Yohana, C. (2024). *Work engagement: Teori dan praktik*. Eureka Media Aksara.
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifudin, O., Hanika, I. M., Zusrony, E., Chairunnisah, R., Ismainar, H., Syamsuriansyah, Bairizki, A., Lestari, A. S., & Utami, M. M. (2021). *Komunikasi organisasi*. Widina Bhakti Persada.
- Soelistya, D. (2023). *Media lingkungan spirit kinerja karyawan*. Nizamia Learning Center.
- Sufyanto. (2024). Panorama history of social exchange theory. *Kanal: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 13(1), 56–63. <https://doi.org/10.21070/kanal.v13i1.1800>
- Sugiarti, E. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Mengelola potensi untuk keunggulan kompetitif*. Dewangga Energi Internasional.
- Sunyoto, D., & Kalijaga, M. A. (2022). *Teori pertukaran sosial dalam perilaku kelompok*. Eureka Media Aksara.
- Suteja, M. D. A., Sa'diah, H., Wulandari, Asyifa, E. R., & Ramadhan, F. (2026). Dampak kebijakan *work-life balance* (keseimbangan kerja–hidup) terhadap *employee engagement* (keterikatan karyawan) pada karyawan Gen Z di café. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 5(1), 2293–2307. <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.6154>
- Tanamal, N. S. R., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis *work engagement* karyawan pada PT Batiqa Hotels Management. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 2(3), 302–311. <https://doi.org/10.61722/jemba.v2i3.935>
- Ubay, A. N., Wyandini, D. Z., & Wulandari, A. (2023). *Work-life balance* sebagai prediktor terhadap *work engagement* pada karyawan yang belum menikah. *Jurnal Psikologi Talenta*, 9(1), 1–9. <https://doi.org/10.26858/talenta.v9i1.51899>

- Widodo, S., Ladyani, F., Asrianto, L. O., Rusdi, Khairunnisa, Lestari, S. M. P., Wijayanti, D. R., Devriany, A., Hidayat, A., Dalfian, Nurcahyati, S., Sjahriani, T., Armi, Widya, N., & Rogayah. (2023). *Metode penelitian*. Science Techno Direct.
- Wijaya, P., & Soeharto, T. N. E. D. (2021). Kontribusi *work-life balance* terhadap *work engagement* karyawan. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 10(3), 266–272. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v10i3.5627>
- Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, R. (2022). Pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement* dan dampaknya terhadap *turnover intentions* dengan *job characteristics* sebagai pemoderasi (Studi pada karyawan Generasi Y di Indonesia). *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 83–98. <https://doi.org/10.26740/jepk.v10n1.p83-98>