Jurnal Disrupsi Bisnis

p-ISSN 2621-797X ; e-ISSN 2746-6841 DOI:10.32493
Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol.9, No.4, Juli-Agst 2026 (656-669)
http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/index

Dampak *Leaveism* Terhadap *Work Engagement* melalui *Work-Life Balance* Pada Generasi Z di Surabaya

Robi Ganda Novianto R.P[1*], Daisy Marthina Rosyanti[2]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
putrarobi27@gmail.com[1*], daisy.m.mnj@upnjatim.ac.id[2]

Menerima: 19 Mei 2026 | Diterima: 14 Juni 2026 | Diterbitkan: 10 Juli 2026
*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak *leaveism* terhadap *work engagement* melalui peran mediasi *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan sampel sebanyak 90 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan instrumen kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa *leaveism* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *work engagement* (O = -0,057; p = 0,590). Namun, *leaveism* terbukti memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *work-life balance* (O = -0,325; p < 0,05). Lebih lanjut, *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* (O = 0,484; p < 0,05). Hasil pengujian mengonfirmasi bahwa *work-life balance* memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh *leaveism* terhadap *work engagement* (O = -0,157; p < 0,05), dengan kemampuan model menjelaskan variabilitas keterikatan kerja sebesar 25,6% (R^2 = 0,256). Implikasi praktis dari penelitian ini mendorong manajemen perusahaan untuk menginisiasi kebijakan pembatasan kontak kerja digital guna melindungi ruang privat karyawan, yang berfungsi sebagai benteng psikologis dalam mempertahankan komitmen kerja jangka panjang.

Kata Kunci: *Leaveism; Work Engagement; Work-Life Balance*; Gen Z.

Abstract

This study aims to examine the impact of leaveism on work engagement through the mediating role of work-life balance among Generation Z employees in Surabaya. This research employs an explanatory quantitative approach with a sample of 90 respondents selected through a purposive sampling technique. Primary data collection was conducted using a Likert-scale questionnaire instrument and analyzed using Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS). The analysis results indicate that leaveism does not have a direct effect on work engagement (O = -0.057; p = 0.590). However, leaveism is proven to have a negative and significant effect on work-life balance (O = -0.325; p < 0.05). Furthermore, work-life balance has a positive and significant effect on work engagement (O = 0.484; p < 0.05). The test results confirm that work-life balance fully mediates (full mediation) the influence of leaveism on work engagement (O = -0.157; p < 0.05), with the model's ability to explain the variance in work engagement at 25.6% (R^2 = 0.256). The practical implications of this research encourage corporate management to initiate digital disconnection policies to protect employees' private domains, which serve as a foundational psychological buffer in maintaining long-term work commitment.

Keywords: *Leaveism; Work Engagement; Work-Life Balance; Gen Z.*

 Copyright © pada Penulis

PENDAHULUAN

Rekonfigurasi ekosistem kerja kontemporer diakselerasi secara masif oleh penetrasi teknologi digital, fluiditas waktu operasional, serta proliferasi instrumen komunikasi yang melahirkan doktrin kerja nirjeda atau always on. Metaforfosis sistemik ini bukan sekadar mereformasi mekanisme manajerial di tingkat korporasi, melainkan turut mengerosi demarkasi tradisional yang memisahkan ranah okupasional dan ruang domestik pekerja. Berkat intervensi teknologi, aktivitas profesional kini dapat dieksekusi tanpa sekat geografis maupun temporal, yang pada gilirannya melarutkan rigiditas jam kerja konvensional sebagai batas mutlak rutinitas kerja (Richards et al., 2023). Kondisi ini mengarah pada fenomena ketika individu tetap terhubung dengan pekerjaan meskipun sedang berada di luar jam kerja, cuti, atau masa istirahat, yang dalam literatur global dikenal sebagai *leaveism* atau *extension of work beyond contracted hours* (CIPD, 2019). Sejatinya, fenomena serupa semakin nyata terjadi di Indonesia, di mana batas antara pekerjaan dan waktu pribadi mulai memudar. Berdasarkan laporan Kompas.com pada tahun 2024 yang merujuk survei nasional Widyanti et al (2024), sebanyak 66 persen pekerja Indonesia masih merespons pekerjaan selama masa liburan menjelang tahun 2025, baik dalam bentuk menjawab pesan pekerjaan, menyelesaikan tugas administratif, maupun menghadiri rapat daring.

Dokumentasi empiris mengenai potret ketenagakerjaan di Indonesia yang dirilis oleh Yonatan (2025) mengonfirmasi bahwa rata-rata komitmen waktu mingguan bagi buruh serta karyawan telah menyentuh angka 42 jam. Akumulasi durasi tersebut secara nyata telah mengeosiasi regulasi formal domestik yang membatasi jam kerja maksimal sebesar 40 jam per minggu. Investigasi tersebut mendeteksi polarisasi beban kerja yang masif, di mana sekitar 23,84 juta tenaga kerja beroperasi dalam kurun waktu 45 hingga 59 jam seminggu, bahkan terdapat 5,46 juta individu yang terjebak dalam rutinitas ekstrem di atas 60 jam per minggu. Jika dikonversi ke skala agregat nasional, sekitar 44 persen dari total modal manusia di Indonesia menghabiskan waktu kerja yang melampaui standar 45 jam setiap minggunya. Fenomena statistik ini menegaskan bahwa pengerjaan tugas di luar koridor formal bukan lagi sekadar anomali kasuistik di tingkat personal, melainkan sebuah pola struktural yang telah terinternalisasi di berbagai sektor industri. Realitas ini memberikan konfirmasi kuat bahwa demarkasi antara tanggung jawab profesional dan ruang privat karyawan sedang berada dalam fase peluruhan, sekaligus menjadi sinyalemen konkret atas institusionalisasi praktik leaveism dalam ekosistem kerja kontemporer.

Laporan *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2021) menunjukkan bahwa lebih dari 70% organisasi di Inggris melaporkan kasus *leaveism* dalam setahun terakhir, terutama pada sektor publik dan pekerjaan dengan beban administratif tinggi. Richards et al. (2023) juga menegaskan bahwa *leaveism* merupakan fenomena kontemporer yang muncul akibat ekspektasi pekerja ideal yang selalu ingin produktif, responsif, dan loyal terhadap pekerjaan meskipun harus mengorbankan waktu pribadi. Dengan demikian, *leaveism* tidak hanya berkaitan dengan perilaku individu, tetapi juga merupakan refleksi dari struktur organisasi, budaya kerja, dan tekanan sistemik dalam dunia profesional modern, terutama pada generasi kerja yang terhubung secara digital.

Kendati terminologi *leaveism* masih tergolong jarang dalam konstelasi literatur akademik di Indonesia, manifestasi empiris yang merefleksikan tendensi perilaku tersebut telah terdeteksi di pelbagai sektor okupasional. Investigasi kontemporer di ranah domestik mengindikasikan bahwa eskalasi volume kerja, beban target yang rigid, serta kelangkaan sumber daya manusia memaksa sebagian elemen tenaga kerja untuk tetap menuntaskan tanggung jawab profesional di kala sakit atau selama masa jeda restoratif. Pola ini pada prinsipnya mengejawantahkan substansi dari praktik leaveism sekalipun nomenklaturnya tidak diartikulasikan secara terang-terangan (Wardani et al., 2025). Validasi atas realitas ini diperkuat oleh studi Pridayanti et al. (2025), yang menjustifikasi bahwa individu di bawah paparan stresor kerja memiliki kecenderungan tinggi untuk mengintrusi ruang privat mereka dengan tugas-tugas kantor, memicu deplesi energi emosional, serta mendegradasi stabilitas keseimbangan hidup-kerja. Anomali serupa turut tereskalasi pada industri pelayanan kesehatan; Redy et al. (2024) mengonfirmasi bahwa korps perawat di rumah sakit rujukan nasional tetap memaksakan diri untuk menjalankan fungsi klinis meski dalam kondisi sakit. Perilaku ini didorong oleh internalisasi rasa tanggung jawab yang tinggi serta tekanan moral dari ekosistem kerja, sekalipun hanya sebagian kecil dari durasi tersebut yang diadministrasikan sebagai hak cuti formal. Kondisi ini menunjukkan bahwa batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali dikompromikan agar tetap memenuhi ekspektasi organisasi. Noviani et al.

 Copyright © pada Penulis

(2025) juga mencatat bahwa gangguan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi memiliki keterkaitan dengan perilaku *withdrawal behavior* (perilaku menarik diri dari pekerjaan), stres, dan menurunnya motivasi kerja, yang menunjukkan bahwa leaveism memiliki konsekuensi psikologis jangka panjang terhadap karyawan. Dengan demikian, meskipun istilah leaveism belum populer secara terminologis di Indonesia, perilaku dan konsekuensi yang serupa telah tampak dalam berbagai sektor kerja dan berpotensi mengganggu *work-life balance*, terutama pada Generasi Z yang terikat dengan budaya kerja digital.

Menurut data dinas kependudukan dan pencatatan sipil kota Surabaya tahun 2024 BPS Surabaya (2024), pasar tenaga kerja kini mulai didominasi oleh Generasi Z. Mereka dikenal sebagai *digital native* (generasi yang tumbuh dengan teknologi digital), terbiasa bekerja secara cepat, fleksibel, dan adaptif terhadap teknologi. Namun, karakteristik ini juga menjadikan mereka lebih rentan terhadap tekanan kerja, kelelahan emosional, serta hilangnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena ekspektasi untuk selalu responsif terhadap tuntutan organisasi (Fiorini et al., 2024). Di sisi lain, Generasi Z menunjukkan orientasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Kelompok ini tidak hanya memandang pekerjaan sebagai kewajiban fungsional, tetapi sebagai bagian dari kehidupan yang harus selaras dengan kebutuhan personal, kesehatan mental, dan ruang aktualisasi diri (Pridayanti et al., 2025). Konsep *meaningful work* dan keseimbangan peran menjadi acuan penting dalam menentukan kualitas pengalaman kerja mereka. Dengan demikian, *work-life balance* bukan sekadar preferensi, melainkan standar yang mereka harapkan dari organisasi modern sebagai bagian dari nilai kerja yang sesuai dengan identitas generasi digital (Richards et al., 2023). Kondisi ini menciptakan kontradiksi dimana mereka ingin hidup seimbang, tetapi sekaligus merasa harus produktif dan tersedia kapan saja. Fenomena ini semakin tampak jelas, khususnya kota-kota besar seperti Surabaya yang menjadi pusat pertumbuhan ekonomi, industri kreatif, perhotelan, dan industri jasa.

Berdasarkan survei angkatan kerja nasional yang menunjukkan bahwa sebesar 80,01% penduduk bekerja di Surabaya terserap di sektor Jasa (BPS Surabaya, 2025). Angka ini menunjukkan bahwa lebih banyak warga Surabaya yang bekerja pada sektor jasa dibandingkan sektor manufaktur yang hanya sebesar 19,79%. Tekanan untuk tampil profesional, memenuhi target, serta menjaga citra di hadapan atasan atau rekan kerja menjadikan Generasi Z di kota Surabaya lebih berisiko mengalami praktik kerja berlebihan seperti membawa pekerjaan ke luar jam kerja atau tetap terhubung saat liburan (Richards et al., 2023). Oleh karena itu, fokus pada Generasi Z di Surabaya menjadi relevan karena mereka berada pada titik pertemuan antara modernisasi kerja, tekanan digital, serta kebutuhan akan keseimbangan hidup yang sehat. Berdasarkan hasil di lapangan, Fenomena *leaveism* di lingkungan kerja saat ini tercermin secara nyata melalui perilaku karyawan yang sulit melepaskan diri dari beban profesional meskipun sedang berada dalam masa cuti. Berdasarkan hasil tersebut, mayoritas pekerja tetap terikat secara aktif dengan tugas-tugas operasional seperti membalas email, menerima panggilan seluler urusan kantor, mengikuti rapat daring, hingga menyusun laporan teknis di waktu istirahat mereka. Hal ini diperparah oleh aspek psikologis berupa munculnya perasaan khawatir dan kecemasan yang mendalam apabila tanggung jawab pekerjaan tidak segera dituntaskan. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Richards et al. (2023) yang menjelaskan bahwa *leaveism* terjadi ketika individu menggunakan waktu cuti untuk menyelesaikan tugas yang tidak tertangani akibat beban kerja yang berlebihan..

Lebih lanjut, untuk variabel *work engagement*, hasil di lapangan menunjukkan bahwa pada awalnya karyawan punya semangat yang tinggi untuk menyelesaikan tugas. Namun, karena pekerjaan terus berlanjut bahkan sampai ke waktu cuti, stamina mental mereka mulai menurun. Kondisi ini didukung oleh penelitian Bakker et al. (2025) yang menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang terlalu besar tanpa waktu istirahat yang cukup akan menguras energi karyawan dan langsung menurunkan semangat kerja. Selain itu, Richards et al. (2023) menekankan bahwa kebiasaan tetap bekerja saat cuti membuat otak terus-menerus memikirkan kantor. Sesuai dengan penelitian Richards et al. (2023), keterlibatan yang dipaksakan di luar jam kerja justru melemahkan psikologis karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh teori Bakker et al. (2025) yang menyatakan bahwa ketika tuntutan pekerjaan (*job demands*) seperti *leaveism* tidak diimbangi dengan waktu pemulihan yang cukup, maka energi karyawan akan terkuras habis (*burnout*), yang secara otomatis menurunkan *work engagement*. Kurangnya kesempatan untuk benar-benar lepas dan berhenti memikirkan urusan kantor, sebagaimana sejalan dengan penelitian Adhiati et al. (2025), membuat Gen Z merasa kehilangan makna dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat mengarah pada perilaku penarikan diri.

Oleh karena itu, interaksi konseptual antara leaveism, keseimbangan kerja-kehidupan, dan

 Copyright © pada Penulis

keterikatan kerja dapat dianalisis dari perspektif bahwa kecenderungan pengerjaan tugas di luar batasan temporal formal berisiko mendegradasi kapasitas restoratif dan pemulihan energi otonom individu. Intrusifikasi waktu personal demi menuntaskan kewajiban profesional mendisrupsi stabilitas antara domain okupasional dan domestik, yang pada gilirannya menginduksi kelelahan emosional akut serta mereduksi derajat kesejahteraan psikologis pekerja (Wardani et al., 2025). Deplesi kualitas work-life balance ini selanjutnya mentransmisikan dampak destruktif terhadap work engagement, sebuah konstruk psikologis positif yang dioperasionalisasikan melalui dimensi vigor, dedication, serta absorption (Pridayanti et al., 2025). Tenaga kerja yang mengasimilasikan harmonisasi peran personal-profesional secara optimal menunjukkan kecenderungan antusiasme yang lebih tinggi, loyalitas tugas, dan fokus yang mendalam terhadap peran mereka (Wijayanto et al., 2022). Sebaliknya, distorsi keselarasan hidup akibat tuntutan beban kerja berlebih ataupun perpanjangan leaveism berpotensi mengerosi intensitas keterikatan kerja dalam horizon jangka panjang. Artikulasi mekanistik yang menjembatani keterkaitan antar-konstruk ini dipijakkan pada kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* selaku fondasi konseptual investigasi ini. Postulat teori ini menegaskan bahwa arsitektur lingkungan kerja terbagi ke dalam dua determinan utama, yakni tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Pemahaman *job demands* merepresentasikan beban tugas, desakan target, serta intensitas operasional yang memicu distres psikologis, sementara *job resources* mengintegrasikan dukungan institusional, otonomi eksistensial, serta umpan balik konstruktif yang memfasilitasi preservasi energi dan retensi komitmen kerja. Dalam matriks ini, *leaveism* dikategorikan sebagai bentuk job demands laten yang menguras cadangan energi dan mendefisitkan durasi pemulihan, sedangkan *work-life balance* beralih fungsi sebagai sumber daya pribadi yang menopang keterlibatan afektif individu dalam sistem kerja (Bakker et al., 2025). Akselerasi *job demands* yang tidak disertai penguatan *job resources* yang sepadan secara inheren akan mengerosi kapabilitas adaptif dan memicu kemunduran *work engagement* (Richards et al., 2023). Konsekuensinya, paradigma JD-R bertindak sebagai lensa teoretis yang sangat valid dalam menerangkan rantai kausalitas di mana ekspansi *leaveism* mendegradasi *work engagement* melalui mediasi penurunan kualitas *work-life balance*.

Penelusuran empiris terdahulu mengonfirmasi adanya korelasi positif di mana stabilitas keseimbangan kerja-kehidupan mampu mengeskalasi keterikatan kerja (Wijayanto et al., 2022). Kendati demikian, terdapat anomali dari temuan lain yang mengindikasikan bahwa signifikansi keterikatan kerja karyawan tetap terjaga dengan baik melampaui kondisi distorsi peran personal-profesional mereka (Pridayanti et al., 2025). Di samping perdebatan tersebut, leaveism sebagai konstruk anyar dalam ekosistem industri modern masih mengalami kelangkaan atensi ilmiah di Indonesia, mengingat mayoritas literatur domestik cenderung berpusat pada domain *burnout*, *work-life balance*, ataupun *presenteeism* (Wardani et al., 2025). Sepanjang pemahaman penulis, belum ada investigasi spesifik yang membedah potensi destruktif *leaveism* terhadap degradasi *work engagement*, sekaligus menempatkan *work-life balance* sebagai transmisi mediasi yang menjembatani jalur kausalitas tersebut, khususnya pada kluster karyawan Generasi Z di perkotaan seperti Surabaya. Melalui identifikasi kesenjangan riset tersebut, kajian ini diproyeksikan untuk menyuplai elaborasi komprehensif bagi manajemen korporasi mengenai pola internalisasi perilaku *leaveism* pada tenaga kerja Generasi Z, dampaknya terhadap stabilitas personal serta komitmen kerja, serta urgensi strategis penanganannya dalam diskursus manajemen modal manusia. Implikasi praktis dari keluaran penelitian ini diharapkan dapat mengasisteni para pengambil kebijakan di perusahaan untuk merformulasi regulasi ketenagakerjaan yang adaptif terhadap karakteristik sosiologis Generasi Z, tanpa mereduksi hakikat keselarasan antara tuntutan karier dan hak privasi individu.

Leaveism

Fenomena *leaveism* pertama kali diperkenalkan oleh Hesketh et al. (2015) untuk menjelaskan perilaku karyawan yang menggunakan cuti tahunan atau waktu istirahat untuk tetap menyelesaikan pekerjaan, atau menutupi ketidakhadiran formal seperti sakit agar tetap dianggap produktif oleh organisasi. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Richards et al. 2023), *leaveism* tidak hanya terjadi karena faktor individu, tetapi juga dipicu oleh intensifikasi kerja, budaya kerja ideal yang menuntut performa tinggi, dan perkembangan teknologi yang membuat karyawan merasa harus selalu tersedia. Organisasi kerap tidak menyadari perilaku ini karena *leaveism* berlangsung secara "terselubung", berbeda dengan *absenteeism* yang terlihat atau *presenteeism* yang mudah teridentifikasi (Hesketh et al., 2015). *Leaveism* merujuk pada perilaku ketika karyawan tetap melaksanakan pekerjaan

 Copyright © pada Penulis

meskipun mereka sedang dalam waktu yang seharusnya digunakan untuk beristirahat, seperti cuti tahunan, cuti sakit, maupun waktu pribadi (Hesketh et al., 2015). Di sisi lain, Richards et al. (2023) menggambarkan *leaveism* tidak hanya sebatas bekerja saat cuti, tetapi juga mencakup penggunaan waktu pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan dan menyembunyikan ketidakhadiran agar tetap terlihat hadir secara administratif. Perilaku menggunakan waktu non-kerja untuk menyelesaikan pekerjaan karena adanya tekanan internal maupun eksternal. Adapun 3 indikator dari *leaveism* adalah sebagai berikut (Richards et al., 2023): 1) Bekerja saat cuti, 2) Mengalihkan pekerjaan ke waktu pribadi, 3) Tetap terhubung dengan pekerjaan melalui perangkat digital.

Work-life balance

Konstruk *work-life balance* merepresentasikan kapasitas seorang individu dalam mengalokasikan sumber daya waktu, energi psikis, serta atensi secara proporsional antara tanggung jawab okupasional dan aspirasi personal guna mengeliminasi potensi konflik peran (Fatmawati et al., 2021). Selaras dengan perspektif tersebut, Pridayanti et al. (2025) menegaskan bahwa esensi dari keselarasan hidup-kerja ini tidak terletak pada pembagian kuantitatif waktu yang identik atau sama rata, melainkan pada derajat kepuasan internal individu terhadap distribusi waktu tersebut serta kapabilitas mereka dalam mengaktualisasikan setiap peran secara efektif. Mengintegrasikan pemikiran para teoretikus tersebut, work-life balance dapat dikonseptualisasikan sebagai sebuah evaluasi subjektif di mana seseorang menilai dirinya sanggup menyelaraskan target profesional organisasi tanpa harus mengorbankan kualitas pemenuhan kebutuhan privatnya.Adapun 3 indikator dari work-life balance adalah sebagai berikut (Pridayanti et al., 2025): 1) *Work Interference with Personal Life* (WIPL), 2) *Personal Life Interference with Work* (PLIW), 3) *Work/Personal Enhancement* (WPE).

Work Engagement

Work engagement mengacu pada kondisi psikologis di mana karyawan merasa bersemangat, berkomitmen, dan larut secara mendalam dalam aktivitas kerjanya (Wijayanto et al., 2022). Di sisi lain, Bakker dan Demerouti (2025) menggambarkan *engagement* sebagai respons adaptif yang muncul ketika individu memiliki cukup sumber daya pekerjaan untuk menghadapi tuntutan sehingga menciptakan pengalaman kerja yang bermakna. *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang memengaruhi motivasi dan performa kerja secara langsung. Adapun 3 indikator dari *work engagement* adalah sebagai berikut (Bakker dan Demerouti, 2025): 1) *Vigor*, 2) *Dedication*, 3) *Absorption*.

Hipotesis Penelitian

Pengaruh *Leaveism* terhadap *Work Engagement*

Kondisi emosional tenaga kerja memiliki interdependensi yang kuat dengan konstruk work engagement, di mana ketersediaan ruang untuk pemulihan mandiri menjadi prasyarat mutlak guna mengonsolidasikan konsistensi keterlibatan mereka. Keterikatan psikologis yang positif ini diproyeksikan menjadi katalisator bagi akselerasi motivasi serta optimalisasi fokus operasional di tempat kerja. Kendati demikian, penetrasi perilaku leaveism dalam ekosistem korporasi justru mentransmisikan eksternalitas negatif, khususnya ketika karyawan mengonversi masa rehat atau hak cuti mereka untuk mengonstruksi aktivitas kerja ekstra, yang pada gilirannya mendefisitkan zona pemulihan somatik dan psikis yang fundamental. Eksplorasi oleh Richards et al. (2023) membuktikan bahwa eskalasi *leaveism* yang diakibatkan oleh desakan *job demands* yang masif memaksa individu berada dalam status konektivitas permanen dengan tugas kantor, sebuah kondisi yang memicu deplesi energi psikologis dan mematikan antusiasme kerja. Selaras dengan tesis tersebut, Fiorini et al. (2024) mengonfirmasi adanya keterkaitan linier antara doktrin digital always-on dengan kemerosotan kapasitas restoratif serta degradasi motivasi akibat likuidnya demarkasi waktu kerja. Perlu digarisbawahi bahwa investigasi leaveism yang terfokus belum banyak terdokumentasi dalam khazanah ilmiah di Indonesia, mengingat mayoritas literatur terdahulu cenderung membatasi diri pada kajian *burnout* atau presenteeism secara makro. Atas dasar itu, studi ini diposisikan untuk menyuplai kontribusi teoretis baru melalui *contextual approach* yang spesifik, yakni menyasar pekerja Generasi Z di wilayah urban dengan karakteristik industri jasa yang dinamis, sehingga mampu mengelaborasi kompleksitas dinamika *leaveism* dalam konstelasi dunia kerja kontemporer.

H1 : *Leaveism* berpengaruh negatif terhadap *Work Engagement*.

 Copyright © pada Penulis

Pengaruh *Leaveism* terhadap *Work-Life Balance*

Eksistensi keselarasan hidup-kerja memegang peranan vital dalam memelihara kesehatan mental karyawan, sebab memberikan ruang memadai untuk membelah konsentrasi waktu dan stamina secara seimbang antara beban profesi dan kebutuhan personal. Keseimbangan ini dirancang sebagai instrumen penahan guna menjaga semangat kerja sekaligus menangkal fenomena kelelahan psikis akut. Namun, anomali pada lingkungan kerja kontemporer yang melegitimasi praktik *leaveism* justru berpotensi memicu konsekuensi merugikan, khususnya saat pekerja mengorbankan waktu jeda biologis mereka untuk tetap menyelesaikan urusan kantor, seperti ketika masa libur atau di luar jadwal operasional formal perusahaan. Studi dari Richards et al. (2023) memperlihatkan bahwa leaveism membawa dampak buruk yang nyata terhadap kualitas *work-life balance* akibat memudarnya batas pemisah antara dunia profesional dan kehidupan pribadi, sehingga pekerja kehilangan fase penting untuk memulihkan kebugaran fisik serta energi emosionalnya. Pola senada ditemukan oleh Fiorini et al. (2024), yang membuktikan adanya korelasi kuat antara pemanfaatan teknologi digital untuk urusan pekerjaan di luar jam kerja reguler dengan terpangkasnya waktu luang bagi urusan domestik. Kendati demikian, tantangan yang dilahirkan oleh beban digital ini memiliki karakteristik yang berbeda ketika berhadapan dengan kelompok pekerja yang sejak dini menavigasi hidupnya lewat ekosistem siber. Oleh sebab itu, riset ini hadir untuk menawarkan kontribusi konseptual baru melalui pendekatan subjek yang berbeda, yaitu menyasar segmen pekerja Generasi Z selaku *digital native* pada sektor jasa di kawasan metropolitan, sehingga hasilnya dapat memperluas cakrawala pengetahuan tentang bagaimana dinamika *leaveism* merusak tatanan keseimbangan hidup di era industri modern.

H2 : *Leaveism* berpengaruh negatif terhadap *Work-Life Balance.*

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*

Konstruk *work-life balance* mentransmisikan kontribusi instrumental dalam memelihara ekuilibrium psikologis karyawan, lantaran menyuplai diskresi bagi individu untuk mendistribusikan alokasi waktu dan energi secara proporsional antara imperatif profesional dan aspirasi domestik. Tingkat keharmonisan peran yang optimal ini diproyeksikan mampu mengeskalasi motivasi intrinsik serta memperkuat keterikatan karyawan dalam dinamika operasional organisasi. Urgensi ini menjadi kian krusial bagi kohort Generasi Z yang secara konsisten memposisikan keselarasan hidup sebagai determinan primer dalam mengonstruksi kenyamanan subjektif dan komitmen jangka panjang mereka terhadap korporasi. Eksplorasi empiris oleh Wijaya et al. (2021) membuktikan bahwa kualitas *work-life balance* memproyeksikan implikasi positif yang signifikan dalam menstimulasi work engagement karyawan. Validasi atas tesis tersebut diperkuat oleh studi Rini et al. (2025), yang menjustifikasi bahwa tenaga kerja dengan stabilitas kehidupan pribadi yang matang menunjukkan kapasitas dedikasi dan absorpsi tugas yang lebih superior.

Kendati demikian, penelusuran literatur mendeteksi adanya inkonsistensi teoretis, sebagaimana diilustrasikan oleh temuan Puspitawati et al. (2025) yang mengonfirmasi bahwa *work-life balance* tidak memproyeksikan pengaruh statistik yang signifikan terhadap variasi work engagement. Keberadaan polarisasi hasil ini mengindikasikan bahwa interaksi antara keselarasan hidup dan keterikatan kerja tidak selalu bersifat linier-deterministik, melainkan memiliki dependensi yang kuat pada faktor kontekstual kelembagaan serta keunikan karakteristik generasi yang diteliti. Atas dasar itu, investigasi ini diarahkan untuk menjembatani kesenjangan riset tersebut dengan menyuguhkan kebaruan perspektif yang berfokus pada dinamika sosiologis pekerja Generasi Z di episentrum industri jasa urban, sehingga dapat mengekstrak pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran aktual *work-life balance* dalam menopang keterikatan kerja yang kokoh.

H3 : *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

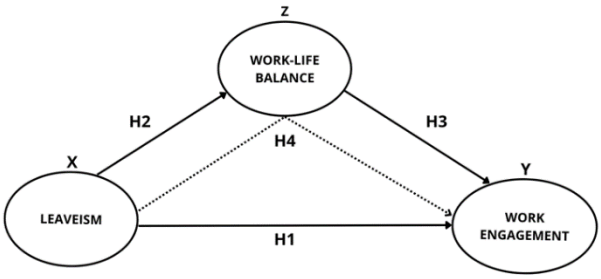
Pengaruh *Leaveism* terhadap *Work Engagement* melalui *Work-Life Balance*

Work-life balance memiliki kontribusi penting sebagai sumber daya personal yang membantu karyawan mengelola tekanan kerja, sehingga mereka tetap memiliki energi dan motivasi untuk terlibat penuh dalam pekerjaannya. Keseimbangan hidup yang terjaga diharapkan mampu mengelola tuntutan kerja yang tinggi agar tidak berujung pada kelelahan psikologis. Meskipun demikian, tuntutan untuk terus responsif meski pada waktu personal yang memicu perilaku *leaveism* justru dapat menggerus keseimbangan tersebut, terutama karena budaya digital *always-on* menyebabkan batas waktu kerja menjadi tidak jelas dan memangkas kapasitas pemulihan. Penelitian yang dilakukan oleh Adhiati et al.

 Copyright © pada Penulis

(2025) menegaskan bahwa jika keseimbangan antara urusan profesional dan sosial dirusak oleh intervensi pekerjaan yang terus-menerus, maka keterikatan psikologis positif karyawan seperti semangat dan dedikasi akan merosot tajam. Hasil serupa juga ditemukan dalam studi Noviani dan Jufri (2025), yang menunjukkan bahwa gangguan pada keseimbangan hidup merupakan determinan utama yang mendorong karyawan untuk menarik diri dari keterlibatan emosional dengan perusahaan. Namun, penting untuk dicatat bahwa sebagian besar literatur terdahulu lebih berfokus pada hubungan langsung antar variabel secara terpisah. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi dengan wawasan baru melalui pendekatan mediasi, untuk menjelaskan secara lebih komprehensif bagaimana hilangnya *work-life balance* akibat *leaveism* menjadi jembatan utama yang melemahkan keterikatan kerja pada karyawan Generasi Z di lingkungan industri jasa yang dinamis.
H4 : *Leaveism* berpengaruh negatif terhadap *Work Engagement* melalui *Work-Life Balance*.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji jalinan kausalitas serta pengaruh mediasi antarvariabel yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini berfokus pada tenaga kerja muda di kawasan urban, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non-probability sampling* melalui pendekatan *purposive sampling*. Kriteria inklusi responden yang ditetapkan secara spesifik meliputi: (1) individu yang secara kronologis tergolong dalam kohort Generasi Z (lahir dalam rentang tahun 1997–2012), (2) berstatus sebagai karyawan aktif pada sektor industri jasa di Kota Surabaya, dan (3) memanfaatkan perangkat komunikasi digital untuk menunjang aktivitas profesional. Berdasarkan pemenuhan kriteria tersebut, diperoleh ukuran sampel representatif sebanyak 90 responden yang berpartisipasi mengisi kuesioner secara daring melalui media *Google Form*.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner terstruktur berskala Likert 1–5. Operasionalisasi variabel penelitian disusun secara sistematis berdasarkan adopsi instrumen dari literatur yang mapan agar menghasilkan data yang valid. Variabel *leaveism* (X) diukur melalui tiga indikator yang mengacu pada studi Richards et al. (2023), meliputi perilaku bekerja saat cuti, pengalihan tugas operasional ke waktu privat, dan konektivitas digital konstan di luar jam kerja resmi. Selanjutnya, variabel *work-life balance* (Z) diukur menggunakan dimensi *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), dan *Work/Personal Enhancement* (WPE) yang diadaptasi dari Pridayanti et al. (2025). Sementara itu, konstruk work engagement (Y) diukur menggunakan dimensi inti dari konsep *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) oleh Bakker dan Demerouti (2025), yang mencakup aspek *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan kerja).

Analisis data dalam penelitian ini dieksekusi menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Rangkaian tahapan analisis dilakukan secara sistematis melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* diorientasikan untuk menguji pemenuhan parameter psikometrik instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai koefisien *outer loading* dengan kriteria ambang batas harus lebih besar dari 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus melampaui 0,50. Validitas diskriminan diukur untuk memastikan setiap konstruk laten berbeda secara

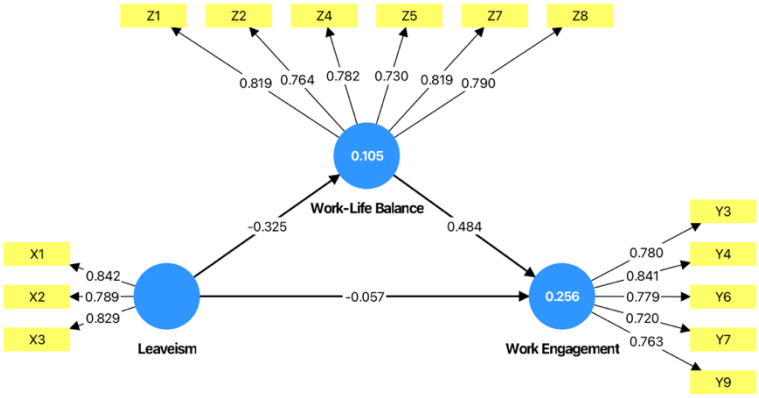
 Copyright © pada Penulis

empiris. Sementara itu, reliabilitas instrumen dinilai secara ketat melalui pengujian koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (rho_c) dengan standar nilai minimum sebesar 0,70. Setelah model pengukuran dinyatakan sahih dan andal, tahapan dilanjutkan pada evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hipotesis penelitian melalui prosedur bootstrapping. Signifikansi hubungan kausalitas dinilai berdasarkan perolehan nilai *T-statistics* (> 1,96) dan *P-values* (< 0,05), serta besaran koefisien determinasi (R^2) untuk mendeteksi kapasitas daya peramal dari model struktural yang dibangun.

HASIL dan PEMBAHASAN

Outer Model

Evaluasi outer model dieksekusi guna mengonfirmasi sekaligus mengukur derajat hubungan spesifik antara variabel laten (konstruk) dengan barisan indikator manifesnya. Rangkaian prosedur dalam tahapan ini mengintegrasikan pengujian validitas (konstruk konvergen dan diskriminan), estimasi reliabilitas instrumen, serta deteksi multikolinieritas antar-indikator. Langkah ini krusial untuk memastikan bahwa matriks pengukuran yang digunakan memiliki tingkat presisi dan akurasi yang dapat dipertanggungjawabkan sebelum dilakukan estimasi model struktural.



Gambar 2. Grafik *Outer Model*
Sumber: Data Diolah (2026)

Analisis *Outer Model*

Convergent Validity (Outer Loading)

Prosedur ini diorientasikan untuk mengevaluasi validitas konvergen, yakni parameter yang menunjukkan derajat konvergensi atau korelasi positif antara suatu indikator manifes dengan indikator alternatif lainnya di dalam variabel laten yang sejenis. Merujuk pada postulat metodologis Hair et al. (2021), sebuah instrumen pengukuran diklasifikasikan sahih dan memiliki kapasitas keandalan individual yang kokoh apabila koefisien *outer loading* yang dihasilkan melampaui ambang batas 0,70.

Tabel 1. *Outer Loading*

Indikator	*Leaveism*	*Work-Life Balance*	*Work Engagement*
X1	0,842		
X2	0,789		
X3	0,829		
Y3		0,780	
Y4		0,841	
Y6		0,779	
Y7		0,720	
Y9		0,763	
Z1			0,819
Z2			0,764
Z4			0,782
Z5			0,730

Sumber: Data Diolah (2026)

Copyright © pada Penulis

Keluaran koefisien *outer loading* mengonfirmasi bahwa seluruh indikator manifes yang merefleksikan variabel *leaveism*, keseimbangan kehidupan-kerja, serta keterikatan kerja telah memenuhi kriteria validitas konvergen secara absolut. Dalam matriks variabel leaveism, indikator pertama (X1) yang mengoperasionalisasikan urgensi ketersediaan konstan individu terhadap tuntutan institusional mencatatkan diri sebagai refleksi konstruk yang paling signifikan. Karakteristik senada terdeteksi pada variabel *work-life balance*, di mana indikator Z1 dan Z7 yang merepresentasikan kecakapan dalam mengaktualisasikan peran sosial serta pemanfaatan fleksibilitas sistemik organisasi bertindak sebagai determinan pembentuk ekuilibrium hidup yang paling kokoh. Sementara itu, pada konstruk work engagement, indikator Y4 yang menguji aspek persepsi kebermaknaan tugas mengejawantahkan diri sebagai prediktor manifes yang paling dominan. Berdasarkan tabulasi empiris tersebut, dapat disintesiskan bahwa seluruh item instrumen yang dipertahankan dalam model memiliki derajat kesahihan yang sahih dan memenuhi prasyarat formal untuk diikutsertakan dalam estimasi model struktural pada tahapan berikutnya.

Discriminant Validity

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) menggambarkan rata-rata varians yang mampu dijelaskan oleh suatu variabel laten terhadap indikator-indikator penyusunnya. Standar evaluasi yang berlaku secara universal menetapkan bahwa koefisien *Average Variance Extracted* (AVE) wajib melampaui ambang batas 0,50. Capaian nilai tersebut mengindikasikan bahwa sebuah konstruk laten memiliki kapasitas statistik untuk mengonstruksi dan menjelaskan lebih dari 50 persen variabilitas kedalaman yang dimiliki oleh barisan indikator manifesnya.

Tabel 2. *Average Variance Extracted* (AVE)

	***Average Variance Extracted* (AVE)**
Leaveism	0,673
Work Engagement	0,605
Work-Life Balance	0,616

Sumber: Data Diolah (2026)

Merujuk pada hasil pemrosesan data, skor AVE untuk variabel *leaveism* adalah sebesar 0,673, disusul oleh variabel *work-life balance* senilai 0,616, dan variabel sebesar 0,605. Oleh karena seluruh variabel yang diuji dalam penelitian ini mengantongi nilai AVE di atas parameter standar 0,50, maka validitas konvergen dari model pengukuran ini dinyatakan sah secara statistik. Temuan ini memvalidasi bahwa instrumen konstruk yang dirancang mampu menggambarkan karakteristik dari setiap dimensi yang diteliti secara akurat.

Construct Reability and Validity

Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (rho_c), di mana kedua parameter ini mengukur seberapa konsisten responden dalam menjawab butir-butir pertanyaan yang mengukur suatu variabel laten yang sama. Merujuk pada standar Hair et al. (2021), suatu konstruk dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70.

Tabel 3. *Construct Reability and Validity*

Indikator	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Leaveism	0,760	0,777	0,860	0,673
Work Engagement	0,837	0,847	0,884	0,605
Work-Life Balance	0,875	0,878	0,906	0,616

Sumber: Data Diolah (2026)

Merujuk pada luaran estimasi *Construct Reliability and Validity*, konstruk leaveism mencatatkan koefisien *Cronbach's Alpha* di angka 0,760 yang didampingi oleh skor *Composite Reliability* sebesar 0,860. Pada dimensi keterikatan kerja, parameter reliabilitas menunjukkan metrik yang lebih superior dengan perolehan *Cronbach's Alpha* senilai 0,837 serta *Composite Reliability* 0,884. Sementara itu, variabel keseimbangan kehidupan-kerja mendemonstrasikan kapasitas keandalan paling maksimum melalui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,875 dan Composite Reliability yang menyentuh angka 0,906. Menilik keseluruhan koefisien yang secara konsisten melampaui nilai standar 0,70, dapat disintesiskan bahwa matriks pengukuran dalam studi ini mengantongi derajat konsistensi internal yang sangat mumpuni sekaligus layak untuk diandalkan.

 Copyright © pada Penulis

Uji Koefisien Determinasi

Tahapan pengujian model struktural atau *inner model* diinisiasi melalui peninjauan terhadap besaran *R-Square* pada masing-masing variabel laten endogen. Metrik koefisien determinasi ini dioperasikan untuk mengestimasi sejauh mana kapasitas daya peramal dari model yang dibangun mampu menguraikan fluktuasi atau varians pada variabel terikat, sebagai akibat dari injeksi pengaruh variabel bebasnya.

Tabel 4. R-square

Indikator	R-squares
Work Engagement	0,256

Sumber: Data Diolah (2026)

Konstruk *leaveism* dan *work-life balance* secara bersama-sama menjelaskan 25,6% varians pada *work engagement* Generasi Z di Surabaya (*R-Square = 0,256*). Sisa proporsi sebesar 74,4% dipengaruhi oleh determinan eksternal yang tidak diikutsertakan dalam model, termasuk *job demands*, *organizational support*, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, serta kompensasi dan pengembangan karier.

Pengujian Hipotesis

Estimasi inferensial melalui pengujian hipotesis diorientasikan untuk memetakan bukti empiris terkait jalinan kausalitas antar-konstruk yang telah dipetakan dalam model konseptual riset. Bersandarkan pada konvensi statistik yang berlaku, sebuah proposisi teoritis dinilai terdukung dan menjustifikasi pengaruh yang signifikan manakala perolehan nilai *T-statistik* melampaui *critical value* sebesar 1,96 serta nilai *P-value* berada di bawah alpha signifikansi 0,05. Konfirmasi empiris dari pengujian struktural ini selanjutnya bertindak sebagai basis argumentasi primer yang mengarahkan formulasi deduksi dan kesimpulan akhir dari keseluruhan rangkaian penelitian.

Tabel 5. Hasil Estimate for Path Coefficients

Indikator	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Leaveism -> Work Engagement	-0,057	-0,058	0,106	0,539	0,295
Leaveism -> Work-Life Balance	-0,325	-0,345	0,087	3,752	0,000
Work-Life Balance -> Work Engagement	0,484	0,500	0,068	7,117	0,000
Leaveism -> Work-Life Balance -> Work Engagement	-0,157	-0,172	0,049	3,185	0,001

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan pengujian hipotesis, dapat diketahui hasil dari hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Leaveism* berpengaruh negatif terhadap *Work Engagement* dapat ditolak. Hasil tersebut dikarenakan *P Values* sebesar 0,295 > 0,05, nilai *Original Sample* (O) sebesar -0,057 yang bernilai negatif, namun nilai *T Statistics* sebesar 0,539 < 1,96 (berdasarkan tabel Zα = 0,05 atau 5%). Bukti lapangan juga menunjukkan bahwa tingginya kebiasaan merespons urusan pekerjaan tatkala masa istirahat ternyata tidak serta merta secara langsung mematikan semangat dan dedikasi profesional para pekerja muda.

H2 : *Leaveism* berpengaruh negatif terhadap *Work-Life Balance* dapat diterima. Hasil tersebut dikarenakan *P Values* sebesar 0,000 < 0,05, nilai *Original Sample* (O) sebesar -0,325 yang bernilai negatif, serta nilai *T Statistics* sebesar 3,752 > 1,96 (berdasarkan tabel Zα = 0,05 atau 5%). Bukti empiris menegaskan bahwa semakin sering karyawan membawa beban operasional menuju ranah waktu luangnya, maka akan semakin rendah pula tingkat keseimbangan hidup mereka. Intervensi notifikasi pekerjaan secara terus menerus terbukti menghancurkan ruang privasi sekaligus merampas hak otonomi pemulihan energi karyawan.

H3 : *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* dapat diterima. Hasil tersebut dikarenakan *P Values* sebesar 0,000 < 0,05, nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,484 yang bernilai positif, serta nilai *T Statistics* sebesar 7,117 > 1,96 (berdasarkan tabel Zα = 0,05 atau 5%). Temuan lapangan memvalidasi bahwa semakin optimal keseimbangan antara kehidupan operasional dan kehidupan personal, maka akan semakin memuncak pula tingkat keterikatan kerja

 Copyright © pada Penulis

para responden. Kesempatan menikmati kehidupan pribadi secara utuh mampu menciptakan cadangan emosional positif guna memacu antusiasme dan fokus karyawan di tempat kerja.

H4 : *Work-Life Balance* memediasi pengaruh *Leaveism* terhadap *Work Engagement* dapat diterima. Hasil tersebut dikarenakan *P Values* sebesar 0,001 < 0,05, nilai *Original Sample* (O) sebesar -0,157 yang bernilai negatif, serta nilai *T Statistics* sebesar 3,185 > 1,96 (berdasarkan tabel Zα = 0,05 atau 5%). Data tersebut menunjukkan bahwa kebiasaan bekerja saat libur sesungguhnya akan menurunkan dedikasi karyawan tatkala rutinitas tersebut telah sukses merusak fondasi keseimbangan hidup mereka. Keruntuhan ruang privasi akibat intervensi beban operasional tersebut menjadi penyebab paling krusial atas hilangnya antusiasme dan memudarnya ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi.

Pembahasan

Pengaruh *Leaveism* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan estimasi model struktural, ditemukan bukti empiris bahwa penerapan *leaveism* pada karyawan Generasi Z di Surabaya tidak terbukti memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *work engagement* secara langsung (O = -0,057; p = 0,295). Secara teoretis, anomali ini dapat dibedah melalui lensa *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, khususnya konsep dikotomi tekanan kerja antara *challenge stressors* (tekanan yang menantang) dan *hindrance stressors* (tekanan yang menghambat). Praktik *leaveism*—seperti merespons instruksi kantor di luar jam kerja—tidak serta-merta bertindak sebagai penghambat yang mematikan motivasi intrinsik karyawan muda seketika. Sebaliknya, tuntutan ini sering kali diinternalisasikan sebagai tantangan profesional untuk mempercepat kurva pembelajaran di fase awal karier mereka. Konteks kritis mengenai karakteristik Generasi Z memegang peranan penting dalam menjelaskan fenomena ini. Sebagai kohort *digital native*, Generasi Z memiliki *fluiditas* yang tinggi dalam berinteraksi dengan gawai dan platform komunikasi digital. Aktivitas membalas pesan kerja atau memeriksa surel saat waktu luang dianggap sebagai perpanjangan dari kebiasaan digital harian mereka, bukan sebagai beban okupasional yang asing. Selain itu, sebagai pekerja yang baru memasuki pasar tenaga kerja, mereka didorong oleh motivasi internal untuk melakukan *impression management* (manajemen kesan) demi membuktikan kompetensi dan memenuhi standar "pekerja ideal" di hadapan manajemen. Temuan ini memperkuat penelusuran empiris dari Richards et al. (2023) serta Meng et al. (2023) yang menyatakan bahwa tuntutan kerja digital tidak selalu memicu degenerasi motivasi langsung jika individu mempersepsikannya sebagai instrumen pengembangan karier.

Pengaruh *Leaveism* terhadap *Work-Life Balance*

Berbeda dengan dampaknya terhadap keterikatan kerja, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa perilaku *leaveism* berkontribusi negatif dan secara sangat signifikan merusak *work-life balance* karyawan Generasi Z di Surabaya (O = -0,325; p = 0,000). Dalam kerangka teori JD-R, *leaveism* diartikan sebagai *hidden job demands* (tuntutan kerja terselubung) yang secara konstan mengintrusi ruang privat karyawan. Ekspektasi organisasi yang tidak tertulis agar karyawan selalu siap sedia menerima notifikasi kantor pada gawai pribadi saat hari libur menyebabkan terjadinya deplesi energi psikologis dan fisik secara masif tanpa adanya proses pemulihan (*recovery time*) yang memadai. Diskursus kritis mengenai karakteristik Generasi Z di Surabaya mengungkap sebuah paradoks perilaku yang nyata. Di satu sisi, survei kontemporer menjustifikasi bahwa Generasi Z adalah kelompok yang sangat vokal menuntut kesehatan mental dan batasan ruang privat yang sehat. Namun di sisi lain, keterikatan emosional mereka yang sangat tinggi dengan ekosistem siber justru menjebak mereka ke dalam kondisi *blurring boundaries* (peluruhan batas waktu). Di bawah tekanan industri jasa metropolitan Surabaya yang hiper-kompetitif, fleksibilitas digital yang awalnya mereka gemari berbalik menjadi bumerang digital yang mengerosi otonomi atas waktu istirahat mereka sendiri. Temuan ini konsisten dan memperkuat konfirmasi ilmiah dari Skamagki et al. (2022) serta Fiorini (2024), yang membuktikan bahwa keterhubungan siber yang nirjeda secara fundamental mendistorsi struktur kesejahteraan personal dan memicu konflik peran domestik-profesional.

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*

Luaran estimasi model struktural berhasil memvalidasi bahwa *work-life balance* memproyeksikan implikasi positif yang sangat kuat dan signifikan dalam mengelevasi *work engagement*

 Copyright © pada Penulis

(O = 0,484; p = 0,000). Berpijak pada postulat teori JD-R, ekuilibrium kehidupan bertindak sebagai *personal resource* (sumber daya pribadi) yang krusial. Ketika individu memiliki stabilitas waktu yang memadai untuk meregenerasi stamina psikis di luar lingkungan kantor, mereka akan kembali ke ekosistem kerja dengan pasokan energi emosional dan kognitif yang optimal. Ketersediaan sumber daya pribadi ini menjadi bahan bakar utama yang menstimulasi tiga dimensi inti *work engagement*: *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan kerja).

Secara kontekstual, stabilitas *work-life balance* bagi Generasi Z bukan lagi sekadar instrumen pelengkap (*fringe benefit*), melainkan nilai inti dari filosofi kerja bermakna (*meaningful work*) yang mereka anut. Ketika perusahaan memfasilitasi otonomi eksistensial dan menghormati hak privasi mereka, kepuasan internal tersebut bertransformasi menjadi rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan loyalitas yang kokoh terhadap organisasi. Penemuan ini berhasil memperkuat tesis dari Mulang (2022) serta Pasaribu et al. (2025) yang memetakan bahwa pemenuhan aspek *work-life balance* bertindak sebagai stimulan bagi akselerasi keterlibatan afektif karyawan secara paripurna. Lebih jauh, hasil ini sekaligus mampu menjawab inkonsistensi teoretis dari studi Puspitawati et al. (2025) dengan membuktikan bahwa pada segmen pekerja muda di kota besar, hubungan antara keselarasan hidup dan komitmen kerja bersifat deterministik dan sangat signifikan.

Pengaruh *Work-Life Balance* memediasi pengaruh *Leaveism* terhadap *Work Engagement*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *work-life balance* menjalankan fungsi sebagai mediasi sepenuhnya (full mediation) atas proyeksi pengaruh negatif *leaveism* terhadap *work engagement* (O = -0,157; p = 0,001). Penemuan ini menjadi *novelty* (kebaruan) teoretis yang sangat tajam: *leaveism* tidak memiliki kapasitas mekanis untuk menghancurkan keterikatan kerja secara langsung, melainkan dampaknya bersifat destruktif secara tidak langsung melalui jalur perusakan stabilitas kehidupan pribadi karyawan terlebih dahulu. Berdasarkan kerangka JD-R, *job demands* (*leaveism*) hanya akan melumpuhkan outcomes positif (*work engagement*) manakala tuntutan tersebut berhasil meruntuhkan sistem pertahanan sumber daya (*work-life balance*) yang dimiliki oleh pekerja.

Analisis kritis terhadap potret psikologis Generasi Z menunjukkan bahwa meskipun mereka bersedia mentoleransi praktik *leaveism* di awal karier demi manajemen kesan, toleransi tersebut memiliki titik jenuh yang sangat berisiko. Jika habituasi kerja berlebih ini dibiarkan terakumulasi secara kontinu tanpa intervensi, batas keselarasan hidup mereka akan runtuh, memicu keletihan emosional akut (*burnout*), dan pada gilirannya mengarahkan mereka pada perilaku menarik diri (*withdrawal behavior*) dari komitmen perusahaan. Konfirmasi empiris ini sejalan dengan premis dari Mazzetti et al. (2023) serta Ferrysandi et al. (2024) yang menegaskan bahwa *work-life balance* berfungsi sebagai benteng pertahanan psikologis utama; runtuhnya benteng ini otomatis melenyapkan cadangan energi untuk mempertahankan keterikatan kerja.

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil menjawab tujuan utama penelitian dengan menyimpulkan bahwa perilaku *leaveism* tidak memproyeksikan dampak destruktif secara langsung terhadap *work engagement* karyawan Generasi Z di sektor jasa Kota Surabaya. Karakteristik Generasi Z sebagai *digital native* membuat mereka cenderung menginternalisasikan aktivitas digital luar jam kerja sebagai tantangan profesional (*challenge stressor*) untuk adaptasi karier. Kendati demikian, *leaveism* terbukti menjadi ancaman terselubung karena membawa dampak negatif yang signifikan dalam merusak *work-life balance*.

Riset ini menegaskan adanya fenomena mediasi penuh (*full mediation*), di mana runtuhnya stabilitas *work-life balance* merupakan jalur utama (*primary pathway*) yang melenyapkan cadangan energi psikologis karyawan, yang pada gilirannya memicu kejatuhan *work engagement*. Dengan kata lain, praktik *leaveism* tidak akan mematikan komitmen kerja Generasi Z secara instan, melainkan beroperasi secara multiplikatif dengan cara mengerosi batas-batas kehidupan privat dan ruang restorasi mereka terlebih dahulu. Keseimbangan kehidupan kerja tervalidasi sebagai benteng pertahanan psikologis utama dalam menahan tekanan beban kerja berlebih di era digital.

 Copyright © pada Penulis

DAFTAR PUSTAKA

Adhiati, C. S., Palupiningtyas, D., & Samtono, S. (2025). Generation Z *Work-Life Preferences*: *Organizational, Social, And Arrangement Effects*. *Annals Of Human Resource Management Research*, *5*(3), 227–239. Https://Doi.Org/10.35912/Ahrmr.V5i3.3342

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2025). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2023*, *10*, 47. Https://Doi.Org/10.1146/Annurev-Orgpsych-120920

BPS Surabaya. (2024). Grafik Penduduk Surabaya Menurut Usia Tahun *2024*.

BPS Surabaya. (2025). Keadaan Ketenagakerjaan Kota Surabaya Agustus *2025*.

Chaniago, S. W. P., & Widyanti, N. N. W. (2024, November 13). 66 Persen Orang Indonesia Cenderung Tetap Bekerja Saat Liburan Pada 2025 . *Kompas*.

CIPD. (2021). *Health And Well-Being at Work*.

Fatmawati, S., & Irbayuni, S. (2021). *Effect Of Work Life Balance and Compensation on Job Satisfaction* at Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya. *Jurnal Ekonomi Balance*, *17*, 90–101.

Ferrysandi, B. N., Nainggolan, E. E., & Ul Haque, S. A. (2024). Mencapai *Work Engagement* Pada Karyawan : Bagaimana Peranan *Psychological Well-Being* dan *Work Life Balance*. *Sukma : Jurnal Penelitian Psikologi*, *5*(1), 133–147. Https://Doi.Org/10.30996/Sukma.V5i1.11615

Fiorini, L. A. (2024). *Remote Workers' Reasons for Changed Levels of Absenteeism, Presenteeism And Working Outside Agreed Hours During the Covid-19 Pandemic*. *Sage Open*, *14*(1). Https://Doi.Org/10.1177/21582440241240636

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Using R*. Springer International Publishing. Https://Doi.Org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hesketh, I., Cooper, C. L., & Ivy, J. (2015). *Leaveism And Work-Life Integration: The Thinning Blue Line*. *Policing (Oxford)*, *9*(2), 183–194. Https://Doi.Org/10.1093/Police/Pau029

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). *Work Engagement: A Meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model*. *Psychological Reports*, *126*(3), 1069–1107. Https://Doi.Org/10.1177/00332941211051988

Meng, L., Du, J., & Lin, X. (2023). Su*rviving Bench Stress: Meaningful Work as a Personal Resource In The Expanded Job Demands-Resources Model*. *Current Psychology*, *42*(21), 17757–17768. Https://Doi.Org/10.1007/S12144-022-02956-9

Mulang, H. (2022). *Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement And Turnover Intention*. *Golden Ratio Of Human Resource Management*, *2*(2), 86–97. Https://Doi.Org/10.52970/Grhrm.V2i2.169

Noviani, R., & Jufri, A. (2025). Pengaruh *Determinan Work Life Balance* Terhadap *Withdrawal Behavior* Pada Karyawan. 1(2). Https://Doi.Org/10.63822/T2v3nn81

Pasaribu, R., Lestari, T. D. Y., Rangkuti, N. A., Azyura, R., & Wadi, M. A. (2025). Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemena*, *2*. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.61722/Jaem.V2i3.5772

Pridayanti, N. K. Y., Widnyana, I. W., & Sukadana, I. W. (2025). Pengaruh *Work-Life Balance, Job Satisfaction, Workload* Terhadap *Turnover Intention* (Studi Kasus: Perusahaan Cv Rumah Hijau Gianyar). *Emas*, *6*(2), 360–372. Https://Doi.Org/10.36733/Emas.V6i2.11324

Redy, R., Hasyim, H., & Kusumapradja, R. (2024). *The Impact of Presenteeism on Hospital Management and The Factors Influence Indonesia Case. International Journal of Social Science and Human Research*, *7*(05). Https://Doi.Org/10.47191/Ijsshr/V7-I05-03

Richards, J., Ellis, V., Canduela, J., Pustelnikovaite, T., & Saxena, S. (2023). *Developing The Concept of Leaveism: From Presenteeism/Absence To an Emergent and Expanding Domain of Employment*. *Human Resource Management Journal*, *33*(2), 384–405. Https://Doi.Org/10.1111/1748-8583.12452

Skamagki, G., Carpenter, C., King, A., & Wåhlin, C. (2022). *Management of Chronic Musculoskeletal Disorders in the Workplace from the Perspective of Older Employees: A Mixed Methods Research Study*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(15), 9348. Https://Doi.Org/10.3390/Ijerph19159348

 Copyright © pada Penulis

Wardani, A. N. K., Yuwono, S., & Juliono, J. (2025). Dampak *Work-Life Balance* Dan Kesehatan Mental Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Di Kabupaten Pringsewu. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Jurnal Ilmiah Multi Science*, *16*(01), 48–58. Https://Doi.Org/10.52657/Jiem.V16i01.2969

Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, R. (2022). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Dan Dampaknya Terhadap Turn-Over 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

Yonatan, A. Z. (2025, June 18). Pekerja Ri Rata-Rata Kerja 41 Jam Seminggu. *Goodstats*. Https://Goodstats.Id/Article/Pekerja-Ri-Rata-Rata-Kerja-41-Jam-Seminggu-Lktum

Zikoulis, A. (2024). *Blurred Lines: Understanding Leaveism In The Contemporary Work Environment*.

 Copyright © pada Penulis