



Menganalisis Employee Engagement pada Generasi Milenial dan Generasi Z dalam Konteks Kerja Hybrid: A Systematic Literature Review

Wilda Shilviyah Andiyanti^{1*}, Fairuz Meita Aurelia²

Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Penulis Korespondensi: 25120664039@mhs.unesa.ac.id

Abstract. *Employee engagement is critical to organizational performance, employee well-being, and long-term sustainability. In hybrid work contexts, generational differences have become increasingly evident, particularly between Generation Y and Generation Z employees. Generation Y tends to emphasize work–life balance, career development, and meaningful collaboration, while Generation Z prioritizes flexibility, job security, digital integration, and the use of technology in the workplace. This study adopts a systematic literature review (SLR) approach by synthesizing findings from various peer-reviewed studies related to employee engagement and hybrid work practices across generations. The review focuses on identifying key factors that influence employee engagement in modern work environments. The results indicate that hybrid work can significantly enhance employee engagement when organizations provide flexibility, autonomy, adequate technological support, professional development opportunities, and fair reward systems. In addition, supportive organizational culture and effective leadership are important in maintaining employee motivation and commitment. However, differences in generational expectations require organizations to implement adaptive managerial strategies, including flexible work policies, personalized communication approaches, and inclusive leadership practices to strengthen employee engagement across different generations in hybrid work settings.*

Keywords: *Employee Engagement; Generation Y; Generation Z; Hybrid Work; Work Flexibility.*

Abstrak. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan faktor penting dalam mendukung kinerja organisasi, kesejahteraan karyawan, dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Dalam konteks kerja hibrida (*hybrid work*), perbedaan karakteristik antargenerasi semakin terlihat, khususnya antara Generasi Y dan Generasi Z. Generasi Y cenderung menekankan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work–life balance*), pengembangan karier, serta kolaborasi yang bermakna, sedangkan Generasi Z lebih memprioritaskan fleksibilitas kerja, keamanan pekerjaan, integrasi digital, dan penggunaan teknologi di lingkungan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) dengan mensintesis berbagai hasil penelitian yang telah dipublikasikan dalam jurnal ilmiah terkait keterikatan karyawan dan praktik kerja hibrida lintas generasi. Kajian ini berfokus pada identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan dalam lingkungan kerja modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja hibrida dapat meningkatkan keterikatan karyawan apabila didukung oleh fleksibilitas, otonomi kerja, dukungan teknologi yang memadai, kesempatan pengembangan profesional, dan sistem penghargaan yang adil. Selain itu, budaya organisasi yang suportif dan kepemimpinan yang efektif juga berperan penting dalam menjaga motivasi serta komitmen karyawan. Namun, perbedaan ekspektasi antargenerasi menuntut organisasi untuk menerapkan strategi manajerial yang adaptif, seperti kebijakan kerja fleksibel, pendekatan komunikasi yang personal, dan praktik kepemimpinan inklusif guna memperkuat keterikatan karyawan pada berbagai generasi dalam sistem kerja hibrida.

Kata kunci: Fleksibilitas Kerja; Generasi Y; Generasi Z; Kerja Hybrid; Keterlibatan Karyawan.

1. LATAR BELAKANG

Employee Engagement merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berkaitan erat dengan kinerja, produktivitas, serta keberlanjutan organisasi. *employee engagement* menggambarkan sejauh mana individu memiliki komitmen, keterikatan emosional, serta partisipasi aktif dalam pekerjaannya. Individu yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan kontribusi optimal terhadap organisasi (Aboramadan et al., 2025). Selain itu, *employee engagement* juga

berperan dalam membentuk komitmen organisasi, terutama ketika individu merasakan makna dalam pekerjaan yang dilakukan (Bayani et al., 2026). Dalam konteks organisasi modern, *employee engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, tetapi juga oleh perubahan karakteristik tenaga kerja yang semakin beragam secara generasional.

Generasi Milenial memiliki karakteristik yang menekankan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), pengakuan, serta kolaborasi dalam tim (Sari et al., 2025). Di sisi lain, Generasi Z yang saat ini mulai mendominasi dunia kerja menunjukkan karakteristik yang berbeda, terutama dalam hal nilai, preferensi, dan ekspektasi terhadap pekerjaan. Generasi ini cenderung mengutamakan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta pemanfaatan teknologi dalam mendukung aktivitas kerja (Bielefeld et al., 2025; Magano et al., 2021). Selain itu, Generasi Z juga lebih mempertimbangkan makna pekerjaan dan keterlibatan emosional dibandingkan sekadar kompensasi finansial (Sakdiyakorn et al., 2021). Perbedaan karakteristik ini menunjukkan bahwa pendekatan dalam mengelola *employee engagement* perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi masing-masing generasi agar dapat mencapai hasil yang optimal.

Seiring dengan perkembangan dunia kerja, sistem kerja fleksibel dan hybrid menjadi salah satu strategi yang banyak diterapkan organisasi. Fleksibilitas kerja memberikan kebebasan bagi karyawan dalam mengatur waktu dan tempat kerja, yang terbukti dapat meningkatkan keterlibatan, efektivitas kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja (Rupietta & Beckmann, 2023; Ferdianto & Frimayasa, 2025). Selain itu, model kerja hybrid juga berkontribusi dalam meningkatkan *employee engagement* melalui pemanfaatan teknologi dan pola kerja yang lebih adaptif (Khan & John, 2025; Rohmawan et al., 2025). Namun demikian, implementasi sistem kerja ini juga menghadirkan berbagai tantangan, seperti munculnya fenomena *quiet quitting*, rasa kesepian (*loneliness*) di tempat kerja, serta potensi penurunan keterikatan emosional terhadap organisasi (Nguyen & Vu, 2025; Julkipli et al., 2025). Di samping itu, tekanan budaya kerja seperti *hustle culture* juga dapat memengaruhi kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan (Syahril et al., 2025).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas keterlibatan karyawan, karakteristik generasi, serta fleksibilitas kerja secara terpisah, masih terdapat kesenjangan dalam mengintegrasikan ketiga aspek tersebut secara komprehensif, khususnya dalam membandingkan Generasi Milenial dan Generasi Z dalam konteks kerja hybrid. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan perspektif generasi dan fleksibilitas kerja dalam satu kerangka analisis. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan perbedaan tingkat *employee engagement* antara Generasi Milenial dan Generasi Z dalam sistem

kerja hybrid, memetakan faktor-faktor yang berhubungan dengan *employee engagement*, serta menganalisis peran fleksibilitas kerja dan *work-life balance* serta berbagai tantangan seperti *quiet quitting*, *loneliness*, dan *burnout* dalam meningkatkan *employee engagement*.

2. KAJIAN TEORITIS

Employee Engagement

Employee engagement merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berkaitan erat dengan kinerja individu maupun keberhasilan organisasi secara keseluruhan. *Employee engagement* merujuk pada kondisi psikologis di mana karyawan menunjukkan tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga mereka memiliki motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Dinesh & K.V., 2024). Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi umumnya menunjukkan komitmen yang lebih besar, loyalitas terhadap organisasi, serta kemauan untuk berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian mengenai *employee engagement* semakin berkembang seiring dengan perubahan karakteristik tenaga kerja yang semakin beragam. Studi yang dilakukan oleh Dinesh dan K.V. (2024) menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), lingkungan kerja yang mendukung, serta hubungan interpersonal di tempat kerja. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak positif terhadap keterlibatan mereka dalam organisasi.

Selain itu, faktor generasi juga menjadi aspek penting dalam memahami *employee engagement*. Penelitian mengenai keterlibatan karyawan lintas generasi menunjukkan bahwa setiap generasi memiliki motivasi, nilai kerja, serta ekspektasi yang berbeda terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami karakteristik generasi yang ada di dalam lingkungan kerja untuk dapat merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dalam meningkatkan engagement karyawan (Gharia, 2024).

Karakteristik Generasi Milenial (Generasi Y)

Generasi milenial atau generasi Y merupakan kelompok individu yang lahir pada kisaran tahun 1980 hingga awal 2000-an dan saat ini menjadi salah satu kelompok dominan dalam dunia kerja. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal nilai kerja, orientasi karier, serta ekspektasi terhadap organisasi (Gharia, 2024). Milenial cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya

memberikan keuntungan finansial, tetapi juga memberikan kesempatan untuk berkembang, memperoleh pengalaman baru, serta memberikan makna terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Dalam konteks organisasi modern, generasi milenial juga dikenal lebih menghargai fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Mereka cenderung lebih termotivasi ketika organisasi memberikan kesempatan untuk pengembangan karier, lingkungan kerja yang kolaboratif, serta sistem kerja yang fleksibel. Penelitian mengenai *employee engagement* lintas generasi menunjukkan bahwa milenial lebih mudah terlibat dalam pekerjaan ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, serta kesempatan untuk belajar dan berkembang secara berkelanjutan (Gharia, 2024).

Selain itu, generasi milenial juga memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan apabila mereka merasa organisasi tidak mampu memenuhi ekspektasi terhadap perkembangan karier dan keseimbangan kehidupan kerja. Fenomena ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif agar mampu meningkatkan keterlibatan dan mempertahankan karyawan dari generasi ini (Shinde, 2025).

Karakteristik Generasi Z di Dunia Kerja

Generasi Z merupakan generasi yang lahir setelah generasi milenial dan mulai memasuki dunia kerja dalam beberapa tahun terakhir. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z dikenal sebagai generasi digital native yang terbiasa menggunakan teknologi dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam aktivitas pekerjaan.

Karakteristik tersebut memengaruhi cara generasi Z memandang pekerjaan dan organisasi. Mereka cenderung menginginkan lingkungan kerja yang fleksibel, terbuka terhadap inovasi, serta memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang (Vu, 2024). Selain itu, generasi Z juga memiliki ekspektasi yang cukup tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja serta kesejahteraan karyawan di tempat kerja.

Beberapa penelitian juga menunjukkan munculnya fenomena *quiet quitting* di kalangan generasi Z, yaitu kondisi ketika karyawan tetap menjalankan tugasnya tetapi tidak menunjukkan keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi. Fenomena ini sering terjadi ketika karyawan merasa bahwa organisasi tidak memberikan dukungan yang memadai terhadap kebutuhan mereka, seperti fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, maupun kesempatan pengembangan karier (Vu, 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami

karakteristik generasi ini agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan mereka.

Kerja Hybrid dan Keterlibatan Karyawan

Perkembangan teknologi informasi serta perubahan pola kerja pasca pandemi COVID-19 telah mendorong munculnya berbagai model kerja baru, salah satunya adalah kerja hybrid. Model kerja hybrid merupakan sistem kerja yang menggabungkan antara kerja dari kantor dan kerja jarak jauh sehingga memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam menentukan lokasi serta waktu kerja. Sistem ini semakin banyak diterapkan oleh organisasi modern karena dinilai mampu meningkatkan efisiensi kerja sekaligus memberikan fleksibilitas bagi karyawan (Rupietta & Beckmann, 2023).

Fleksibilitas kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Penelitian mengenai fleksibilitas kerja menunjukkan bahwa kebijakan kerja fleksibel dapat meningkatkan kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta produktivitas karyawan. Dengan adanya fleksibilitas dalam mengatur waktu dan tempat kerja, karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis serta keterlibatan dalam pekerjaan (Rupietta & Beckmann, 2023).

Selain itu, penerapan kerja hybrid juga menunjukkan adanya perbedaan respons antar generasi. Penelitian mengenai perbedaan generasi dalam organisasi hybrid menunjukkan bahwa generasi muda, khususnya milenial dan generasi Z, cenderung lebih adaptif terhadap sistem kerja yang fleksibel dan berbasis teknologi. Sistem kerja hybrid memungkinkan mereka untuk tetap produktif sekaligus menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, sehingga berpotensi meningkatkan tingkat *employee engagement* dalam organisasi modern (Gharia, 2024).

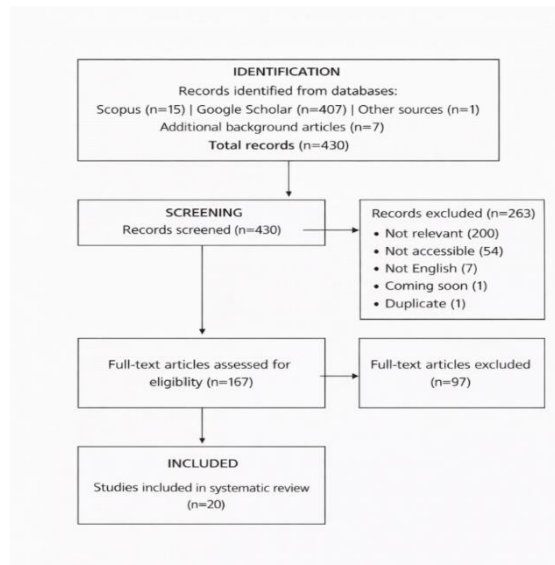
3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengkaji secara sistematis berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *employee engagement* pada Generasi Y (Milenial) dan Generasi Z dalam konteks kerja hybrid. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis temuan penelitian sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan dalam sistem kerja modern.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh artikel ilmiah yang membahas *employee engagement*, generasi Milenial, Generasi Z, serta sistem kerja hybrid atau fleksibilitas kerja. Sampel penelitian berupa artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional dengan rentang tahun 2025–2026. Rentang tahun tersebut dipilih untuk memastikan penggunaan sumber yang mutakhir sehingga mampu merefleksikan kondisi terbaru terkait keterlibatan karyawan dan sistem kerja hybrid yang terus berkembang. Penelitian ini menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi dalam proses pemilihan artikel. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel yang membahas *employee engagement* pada Generasi Milenial atau Generasi Z, (2) artikel dalam konteks kerja fleksibel, remote work, atau hybrid work, (3) artikel yang dipublikasikan pada jurnal peer-reviewed, dan (4) artikel tersedia dalam bentuk full text. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel yang tidak relevan dengan keterkaitan variabel penelitian, (2) artikel yang tidak membahas konteks generasi atau sistem kerja fleksibel, (3) artikel yang tidak tersedia dalam bentuk full text atau bukan merupakan publikasi ilmiah, serta (4) artikel yang tidak ditulis dalam bahasa Inggris. Artikel yang tidak relevan dengan keterkaitan variabel tersebut dikeluarkan dari analisis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran database jurnal ilmiah seperti Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar dengan menggunakan kata kunci “*employee engagement*”, “*Generation Y*”, “*millennial*”, “*Generation Z*”, “*hybrid work*”, “*flexible work*”, dan “*work engagement*”. Proses seleksi artikel dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu identifikasi, penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, serta evaluasi kelayakan berdasarkan kesesuaian isi. Proses ini mengikuti alur *PRISMA flow diagram* untuk memastikan transparansi dan sistematisasi dalam pemilihan literatur.

Teknik analisis data menggunakan analisis tematik. Pada tahap awal, peneliti mengekstraksi informasi penting dari setiap artikel, seperti tujuan penelitian, metode, karakteristik responden, dan temuan utama. Selanjutnya, data dikelompokkan ke dalam tema-tema utama, seperti fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, penggunaan teknologi, peluang pengembangan karier, dan sistem penghargaan. Hasil pengelompokan kemudian disintesis untuk mengidentifikasi pola hubungan antara karakteristik generasi dan tingkat *employee engagement* dalam sistem kerja hybrid.



Gambar 1. PRISMA Flow Diagram proses seleksi artikel.

Keterangan: Diagram alur PRISMA yang menunjukkan proses identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi artikel dalam penelitian.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Pengumpulan Data, Rentang Waktu, dan Karakteristik Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan menganalisis 20 artikel ilmiah yang dipublikasikan pada rentang tahun 2025–2026. Data diperoleh dari jurnal yang terindeks dalam database Google Scholar, Scopus, serta penerbit internasional bereputasi lainnya.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu: (1) identifikasi artikel berdasarkan kata kunci *employee engagement*, *hybrid work*, Generasi Milenial, dan Generasi Z; (2) penyaringan berdasarkan judul dan abstrak; serta (3) seleksi akhir berdasarkan kesesuaian variabel penelitian dan aksesibilitas artikel. Artikel yang terpilih mencakup berbagai konteks geografis seperti Indonesia, Vietnam, Malaysia, dan studi global, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif.

Hasil Analisis Data

Perbedaan Employee Engagement Generasi Milenial dan Generasi Z

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat *employee engagement* antara Generasi Milenial dan Generasi Z dalam sistem kerja hybrid. Sari et al. (2025) menyatakan bahwa “terdapat perbedaan tingkat engagement antara milenial dan Gen Z, di

mana Gen Z cenderung lebih fluktuatif”. Hal ini diperkuat oleh Ridwan (2025) dan Rohmawan et al. (2025) yang menunjukkan bahwa milenial memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih stabil dalam sistem hybrid.

Namun demikian, Dewi et al. (2025) menemukan bahwa “Gen Z dapat mencapai engagement tinggi dalam lingkungan kerja yang fleksibel”. Selain itu, Susetio et al. (2025) menegaskan bahwa keterlibatan kerja pada kedua generasi dapat dijelaskan melalui pendekatan JD-R, di mana ketersediaan sumber daya kerja menjadi faktor utama. Dengan demikian, Generasi Milenial cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih stabil, sedangkan Generasi Z lebih adaptif namun fluktuatif.

Tabel 4.1 Perbandingan Employee Engagement Generasi Milenial dan Generasi Z dalam Sistem Kerja Hybrid.

Aspek	Generasi Milenial	Generasi Z	Sumber
Engagement	Stabil	Fluktuatif	Sari et al. (2025)
Work-Life Balance	Penting	Sangat krusial	Utami & Wibowo (2025)
Fleksibilitas	Pendukung	Kebutuhan utama	Bielefeld et al. (2025)
Autonomy	Moderat	Tinggi	Salem (2025)
Disengagement	Relatif rendah	Lebih tinggi	Nguyen & Vu (2025)

Sumber: Diolah dari 20 artikel (2025–2026).

Pemetaan Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Employee Engagement

a. Work-Life Balance

Dinesh Kannaa et al. (2025) menyatakan bahwa “*work-life balance berpengaruh signifikan terhadap employee engagement*”. Temuan ini didukung oleh Utami dan Wibowo (2025) yang menunjukkan bahwa WLB meningkatkan engagement pada Gen Z, serta Ningsih dan Pratama (2025) yang menegaskan sensitivitas tinggi Gen Z terhadap keseimbangan kerja.

Selain itu, Sari et al. (2025) memperlihatkan adanya perbedaan persepsi WLB antara milenial dan Gen Z dalam memengaruhi keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan engagement tidak dapat disamaratakan, karena masing-masing generasi memiliki prioritas keseimbangan kerja dan kehidupan yang berbeda.

b. Fleksibilitas Kerja

Bielefeld et al. (2025) menyatakan bahwa “*fleksibilitas kerja menjadi faktor utama bagi Generasi Z*”, yang menunjukkan bahwa generasi ini memiliki preferensi tinggi

terhadap kebebasan dalam mengatur waktu dan tempat kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh Ferdiyanto dan Frimayasa (2025) yang menunjukkan bahwa *“fleksibilitas kerja meningkatkan efektivitas melalui peningkatan engagement”*, serta Joesah et al. (2025) yang menegaskan adanya pengaruh signifikan fleksibilitas terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Secara keseluruhan, fleksibilitas kerja merupakan kebutuhan utama bagi Generasi Z, sedangkan bagi Generasi Milenial lebih berperan sebagai faktor pendukung dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Khan dan John (2025) menambahkan bahwa sistem kerja hybrid berbasis teknologi memperkuat hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan.

c. Perceived Autonomy

Salem (2025) menyatakan bahwa *“perceived autonomy berpengaruh signifikan terhadap engagement dan retensi karyawan”*. Namun, Rohmawan et al. (2025) menunjukkan bahwa *“milenial lebih nyaman dengan struktur kerja yang jelas dibandingkan kebebasan penuh”*.

Generasi Z cenderung menyukai kebebasan kerja, sedangkan Generasi Milenial lebih menyukai struktur yang jelas. Hal ini mengindikasikan bahwa autonomy berperan sebagai faktor pendorong engagement pada Gen Z, namun pada milenial perlu diseimbangkan dengan kejelasan peran dan sistem kerja.

d. Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan

Aboramadan et al. (2025) menyatakan bahwa *“praktik manajemen sumber daya manusia dan keadilan organisasi meningkatkan employee engagement”*. Peemanee et al. (2025) menemukan bahwa *“benefit organisasi meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan”*. Dukungan organisasi dan kepemimpinan adaptif merupakan faktor universal yang mempengaruhi engagement pada kedua generasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan karakteristik generasi, peran organisasi tetap menjadi fondasi utama dalam menciptakan keterlibatan kerja yang berkelanjutan.

Selain itu, perbedaan generasi dalam merespons dukungan organisasi juga dijelaskan oleh Pandey dan Gharia (2025), yang menunjukkan bahwa keberagaman generasi memengaruhi budaya organisasi dan dinamika kerja.

Peran Work-Life Balance dan Fleksibilitas serta Tantangan dalam Meningkatkan Employee Engagement

Fleksibilitas kerja dan *work-life balance* terbukti menjadi faktor utama dalam meningkatkan *employee engagement*. Ferdiyanto dan Frimayasa (2025) serta Bielefeld et al.

(2025) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, sementara Dinesh Kannaa et al. (2025) menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dalam mendorong engagement.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan adanya potensi pertentangan, di mana fleksibilitas tanpa dukungan organisasi yang memadai justru dapat menimbulkan hambatan kerja (Khan & John, 2025). Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas tidak selalu berdampak positif, melainkan sangat bergantung pada kualitas sistem kerja dan dukungan organisasi yang diterapkan.

Selain itu, terdapat berbagai tantangan dalam meningkatkan *employee engagement*, khususnya dalam konteks kerja hybrid. Nguyen dan Vu (2025) menunjukkan bahwa fenomena *quiet quitting* merupakan bentuk *disengagement* yang banyak terjadi pada Generasi Z. Julkipli et al. (2025) juga menemukan bahwa *loneliness* atau perasaan kesepian dalam kerja hybrid berdampak negatif terhadap engagement dan kinerja karyawan. Sementara itu, Syahril et al. (2025) menyatakan bahwa *hustle culture* atau budaya kerja berlebihan dapat meningkatkan risiko *burnout* dan menurunkan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, temuan tersebut menunjukkan bahwa tantangan dalam sistem kerja hybrid tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan erat dengan aspek psikologis karyawan. Fenomena seperti *quiet quitting*, *loneliness*, dan *burnout* mengindikasikan adanya penurunan keterlibatan kerja yang dipengaruhi oleh kondisi mental dan emosional. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi kerja hybrid sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyediakan dukungan psikologis serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, seimbang, dan suportif.

Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini mendukung teori Job Demands-Resources (JD-R) yang menyatakan bahwa sumber daya kerja seperti fleksibilitas, *work-life balance*, dan dukungan organisasi dapat meningkatkan *employee engagement* (Susetio et al., 2025). Selain itu, penelitian ini memperluas kajian dengan memasukkan perspektif perbedaan generasi dalam konteks kerja hybrid.

Implikasi Praktis

Secara praktis, organisasi perlu merancang sistem kerja hybrid yang adaptif dengan menekankan fleksibilitas kerja, peningkatan work-life balance, serta dukungan organisasi yang berkelanjutan. Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang berbeda perlu diterapkan untuk Generasi Milenial dan Generasi Z guna meningkatkan employee engagement secara optimal.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis terhadap 20 artikel ilmiah terbaru (2025–2026), dapat disimpulkan bahwa tingkat *employee engagement* antara Generasi Milenial dan Generasi Z dalam konteks kerja hybrid berbeda. Generasi Milenial cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih stabil dan menyukai struktur kerja yang jelas, sedangkan Generasi Z lebih adaptif terhadap perubahan namun memiliki tingkat keterlibatan yang fluktuatif. *Employee engagement* pada kedua generasi dipengaruhi oleh *work-life balance*, fleksibilitas kerja, *perceived autonomy*, serta dukungan organisasi dan kepemimpinan, dengan dukungan organisasi sebagai faktor yang paling menentukan. Fleksibilitas dan *work-life balance* dapat meningkatkan keterlibatan kerja, tetapi efektivitasnya bergantung pada kualitas dukungan organisasi; tanpa dukungan tersebut, berpotensi muncul tantangan seperti *quiet quitting*, *loneliness*, dan *hustle culture* yang menurunkan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk merancang kebijakan kerja hybrid yang adaptif dan suportif dengan mempertimbangkan perbedaan karakteristik generasi serta menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kesejahteraan karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan *systematic literature review* yang bergantung pada ketersediaan dan variasi hasil penelitian sebelumnya, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan empiris dengan data primer serta memperluas variabel penelitian untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2025). Human resources management practices and employee engagement: The mediating role of organizational justice. *Journal of Organizational Change Management*, 38(8), 71–90.
- Bayani, T. Z., Matulessy, A., & Rini, A. P. (2026). Fostering organizational commitment: The impact of meaningful work and work engagement among millennial employees. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 14(1), 12–17. <https://doi.org/10.22219/jipt.v14i1.34939>

- Bielefeld, L., Fuchs, O., Pfeiffer, H., Lorenz, E., & Poslawski, K. (2025). The importance of flexibility at work for Generation Z in Germany. *Journal of Economics, Management and Trade*, 31(9), 102–119. <https://doi.org/10.9734/jemt/2025/v31i91352>
- Dewi, A. F., Zainuddin, Z., & Pakpahan, E. (2025). Analysis of factors influencing millennial and Gen Z employee engagement in a global work environment. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 4(10), 1397–1408.
- Dinesh Kannaa, K. V., Sruthi, S., & Rahul, K. (2025). A study on examining employee engagement and work-life balance among working professionals. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 14(7).
- Ferdiyanto, Y. A., & Frimayasa, A. (2025). The influence of work flexibility and internal social media on the work effectiveness of Generation Z employees: The mediating role of hybrid work engagement. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 5(5), 1690–1699.
- Gharia, G. (2024). Workplace transformation and employee engagement: Emerging trends in hybrid work environments. *Journal of Organizational Behavior Research*, 9(1), 55–68.
- Joesah, N., Latumahina, J., & Armaniah, H. (2025). The influence of work flexibility and leadership on work engagement of Generation Z with job satisfaction as an intervening variable. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, 6(2), 118–130.
- Julkipli, N. J., Ki, Y. P., & Heng, K. S. (2025). Impact of loneliness in the workplace on employees' job performance: Mediating role of affective commitment. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 11(2), 18–38. <https://doi.org/10.33736/jcshd.9491.2025>
- Khan, I. A., & John, C. (2025). Unveiling the workforce renaissance: How hybrid work models, employee engagement, and technology 4.0 shape employee performance. *Management Studies*, 13(4), 186–201.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2021). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. *Education Sciences*, 11(4), 187. <https://doi.org/10.3390/educsci11040187>
- Nguyen, H. T., & Vu, M. H. (2025). Quiet quitting: Insights from Generation Z workers in Vietnam. *International Journal of Scientific Research and Management*, 13(1), 8267–8282. <https://doi.org/10.18535/ijserm/v13i01.em08>
- Ningsih, R., & Pratama, A. (2025). The influence of work-life balance on employee performance among Generation Z employees. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 5(2), 115–124. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v5i2.4454>
- Peemanee, J., Weerarathna, R., Issarapaibool, A., Boonlua, S., & Rathnayake, N. (2025). Beyond compensation: Effects of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2607764. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764>
- Pandey, H., & Farkiya, R. (2025). Bridging the gap: How generational diversity shapes organizational culture. *World Journal of Management and Economics*, 18(3), 48–55.
- Ridwan, M. (2025). Millennial employees' perspectives on hybrid working and engagement in BAIK Institute. *ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen, & Kependidikan*, 3(3), 22–34. <https://doi.org/10.59639/asik.v3i3.122>

- Rohmawan, R., Suharto, S., & Syafii, M. (2025). The hybrid work model and its impact on employee engagement: A literature review study on the millennial generation. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 5(2), 106–114.
- Rupietta, C., & Beckmann, M. (2023). Working from home and employee engagement: The role of autonomy and flexibility. *Journal of Business Economics*, 93(4), 589–612. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01110-9>
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Salem, M. R. M. (2025). Designing future-ready workplaces: How Gen Z's preferred work type influences retention intention: Mediating role of perceived autonomy in Malaysian SMEs. *Future Business Journal*, 11, 211. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00643-2>
- Sari, T. I., Rizal, M., & Kusuma, A. (2025). Work engagement: Millennial vs Generation Z in terms of work-life balance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 8(5), 3670–3675. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i5-96>
- Shinde, S. (2025). Career agility and organizational resilience: Responding to the job-hopping generation. *TECHNO REVIEW Journal of Technology and Management*, 5(2), 17–26. <https://doi.org/10.31305/trjtm2025.v05.n02.002>
- Susetio, A. T., Aditya, E., & Meilani, Y. F. C. P. (2025). Work engagement and its related constructs among Generation Z: A systematic literature review integrating JD-R, SET, and SDT perspectives. *Theoretical and Practical Management (TPM)*, 32(4).
- Syahril, S., Rahayu, A., & Pratama, R. (2025). Hustle culture and its influence on job satisfaction among professionals in the SCBD Jakarta business area. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(4), 7961–7979.
- Utami, R., & Wibowo, A. (2025). The influence of work-life balance and job satisfaction on employee engagement among Generation Z employees. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management (JRSSEM)*, 4(12), 2147–2156.
- Vu, M. H. (2024). Work attitudes and engagement among Generation Z employees in Southeast Asia. *Asian Journal of Business and Management*, 12(4), 201–215.