

Kesejahteraan Karyawan Generasi Z di Era Digital: Peran Strategis Dukungan Sosial

Nita Findias, Nanda Adhi Purusa, Hertiana Ikasari,

Febrianur Ibnu Fitroh Sukono Putra

Universitas Dian Nuswantoro

211202208058@mhs.dinus.ac.id, nandapurusa@dsn.dinus.ac.id,

hertiana.ikasari@dsn.dinus.ac.id, fbr10@dsn.dinus.ac.id

ABSTRACT.

This study aims to examine the impact of work-life balance, job autonomy, effective communication, and social support on employee well-being among Generation Z workers employed at digital agencies in Semarang City. The research background stems from the high workload in the digital creative industry, which can affect the psychological and emotional state of young employees. A quantitative approach is employed via survey method, with data collection conducted through questionnaires distributed to selected respondents based on specific criteria. The sample was determined using purposive sampling technique, yielding 123 respondents qualified for analysis. Data analysis was performed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test the interrelationships among the research variables. The analysis findings reveal that all independent variables—namely work-life balance, job autonomy, effective communication, and social support—exert a positive and significant influence on employee well-being. Among these, social support emerges as the most dominant factor, underscoring the vital role of support from supervisors and colleagues in enhancing the well-being of Generation Z workers. These results also indicate that adequate provision of work resources can sustain and boost employee well-being even amid intense job demands, while offering practical implications for digital agency management and a foundation for future studies.

Keywords: *employee well-being, work-life balance, social support, Generation Z, digital agency*

ABSTRAK.

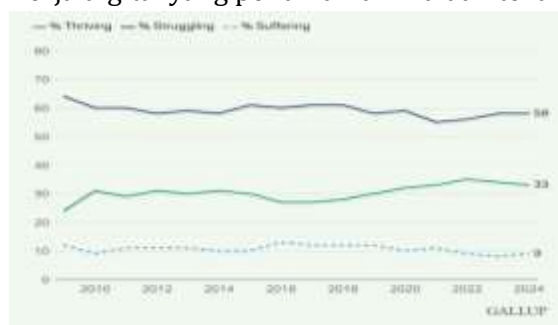
Penelitian ini bertujuan guna mengkaji pengaruh *work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, serta *social support* terhadap *employee well-being* di kalangan pekerja Generasi Z yang berkarir di digital agency wilayah Kota Semarang. Latar belakang studi ini didasari oleh tingginya beban kerja pada sektor kreatif digital yang dapat berdampak pada kondisi psikologis dan emosional karyawan muda. Pendekatan kuantitatif diterapkan lewat metode survei, dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang diberikan kepada responden terpilih berdasarkan kriteria spesifik. Sampel ditetapkan menggunakan teknik purposive sampling, sehingga menghasilkan 123 responden yang memenuhi syarat untuk dianalisis. Analisis data dilakukan dengan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji keterkaitan antarvariabel penelitian. Temuan analisis mengungkap bahwa semua variabel independen, yakni *work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support*, memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap *employee well-being*. Dari sekian variabel itu, *social support* menonjol sebagai faktor paling dominan, yang menekankan peran krusial dukungan atasan dan rekan kerja dalam memajukan kesejahteraan pekerja Generasi Z. Hasil ini juga menandakan bahwa penyediaan sumber daya kerja yang cukup dapat mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan

karyawan walaupun menghadapi tekanan kerja intensif, sekaligus menyediakan implikasi praktis bagi pengelolaan digital agency serta dasar bagi studi lanjutan.

Kata Kunci: employee well-being, work-life balance, social support, Generasi Z, digital agency

PENDAHULUAN

Perubahan lanskap dunia kerja pada masa digital telah melahirkan tuntutan segar terhadap kesehatan mental dan emosional pekerja, khususnya Generasi Z yang kini menjadi kekuatan utama di industri digital agency. Pasca-pandemi COVID-19, isu seperti kerja fleksibel, interaksi virtual, dan harapan akan work-life balance semakin mencuat (Deloitte, 2024; Microsoft, 2021). Meskipun demikian, fleksibilitas ini disertai risiko baru, termasuk kaburnya garis pemisah antara jam kerja dan waktu pribadi, kecepatan ritme kerja yang tinggi, serta beban sosial di digital agency, yang semuanya berpotensi merusak employee well-being tanpa adanya otonomi kerja, komunikasi yang efektif, dan dukungan sosial yang memadai. Laporan Gallup (2024) mengindikasikan bahwa hanya 33% karyawan global mencapai status thriving dengan tingkat well-being tinggi, sementara 58% masih dalam kondisi struggling dan 9% mengalami suffering. Statistik ini menggarisbawahi bahwa mayoritas pekerja dunia belum optimal dalam mencapai kesejahteraan psikologis dan emosional, sehingga menuntut penelitian mendalam tentang elemen-elemen pendukung employee well-being di era digital. Fenomena serupa terlihat di Indonesia, di mana Workplace Wellbeing 360 Report 2025 mencatat skor employee well-being sebesar 53,26%—lebih rendah daripada Malaysia (67,89%) dan Singapura (68,23%)—serta produktivitas karyawan hanya 43,48%, di bawah rata-rata global 46,08% (Intellect, 2025). Data empiris ini menegaskan adanya tantangan serius dalam kesejahteraan dan produktivitas tenaga kerja Indonesia. Dengan demikian, organisasi diwajibkan untuk memperkuat fokus pada faktor-faktor peningkat employee well-being, terutama di lingkungan kerja digital yang penuh dinamika dan tekanan intensif.



Gambar 1. Tingkat *Employee Well-being* Global

Sumber: Gallup (2024)

Permasalahan di lingkungan kerja digital agency dari Digital Workplace Group (2025) menunjukkan bahwa sektor ini memiliki tantangan tersendiri bagi kesejahteraan karyawan yaitu sering menghadapi budaya kerja intens, tuntutan multitasking yang tinggi, batas kerja-hidup yang tidak jelas, dan tekanan untuk selalu “online”/responsif secara digital, sehingga karyawan cenderung merasa kelelahan, stres, dan burnout akibat “always-on culture” dan fragmentasi komunikasi digital di

berbagai platform kerja. Berdasarkan data dari Sidiroom Agency Semarang (2025) yang tersedia, terdapat beragam digital marketing agency yang beroperasi di Kota Semarang, tersebar di beberapa kecamatan seperti Semarang Tengah, Semarang Utara, Semarang Timur, dan Tembalang, yang menunjukkan bahwa sektor ini bukan sekadar fenomena tersentralisasi di satu lokasi saja, tetapi telah menjadi bagian dari ekosistem bisnis kreatif di kota tersebut. Beberapa digital agency yang terdaftar mencakup layanan mulai dari jasa pemasaran digital, pengelolaan konten media sosial, pengembangan situs web, hingga strategi branding online, yang merupakan bentuk nyata dari pertumbuhan ekonomi berbasis teknologi dan kreativitas di Semarang. Keberadaan digital agency yang aktif di berbagai kecamatan ini menggambarkan dinamika kerja yang khas dalam industri digital, termasuk tuntutan produktivitas tinggi, kolaborasi tim virtual, serta adaptasi terhadap teknologi informasi yang cepat berubah. Kondisi ini membentuk suasana kerja yang kompleks dan menantang, khususnya untuk pekerja Generasi Z yang berada dalam fase awal karier mereka. Generasi Z diposisikan sebagai fokus penelitian karena memiliki karakteristik kerja yang khas dan berbeda secara signifikan dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam konteks era digital. Generasi Z merupakan *digital natives* yang sangat bergantung pada teknologi, mengutamakan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta lingkungan kerja yang suportif dan komunikatif. Namun, di sisi lain, Generasi Z juga dilaporkan lebih rentan mengalami stres kerja, kelelahan mental, dan penurunan kesejahteraan psikologis akibat tekanan ritme kerja digital yang cepat dan budaya kerja “always-on”, khususnya di sektor kreatif dan digital agency. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee well-being* Generasi Z, seperti *work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support*, menjadi penting untuk dikaji secara empiris guna menjawab tantangan keberlanjutan tenaga kerja di era digital.

Meskipun demikian, sejauh ini belum ditemukan studi empiris yang secara spesifik menilai kesejahteraan karyawan di digital agency Kota Semarang, khususnya dengan memperhatikan konteks geografis dan operasional perusahaan serta ciri khas Generasi Z yang bekerja di sana. Sehingga penelitian ini diperlukan untuk menutup celah empiris tersebut dan menyajikan ilustrasi konkret tentang faktor-faktor yang memengaruhi *employee well-being* dalam industri digital agency setempat. Studi-studi terdahulu mengindikasikan bahwa *work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support* merupakan elemen kunci yang saling terkait dalam membentuk *employee well-being*. Thilagavathy & Geetha (2023) menyatakan bahwa keseimbangan kerja-hidup memiliki korelasi signifikan dengan kebahagiaan serta kepuasan kerja. Demikian pula, Mahomed et al. (2023) mengungkap peran penting *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support* dalam meningkatkan *employee well-being* selama masa transisi kerja remote. Temuan ini konsisten dengan Juyumaya et al. (2024); Kundi et al. (2021); Pirrotta et al. (2025) yang menyatakan bahwa otonomi kerja, komunikasi efektif, dan dukungan sosial memperkuat motivasi, keterikatan kerja, serta *psychological well-being* di lingkungan kerja. *Employee well-being* didefinisikan sebagai kondisi kesejahteraan karyawan

yang meliputi keseimbangan psikologis, emosional, dan pengalaman positif individu di tempat kerja. Konsep tersebut mencakup rasa puas terhadap pekerjaan dan kehidupan secara holistik, kemampuan mengatasi tuntutan kerja, serta relasi sosial yang sehat dengan rekan dan atasan, sehingga karyawan merasakan makna dan pemenuhan pribadi serta profesional bukan sekedar ketiadaan stres, melainkan juga kesehatan mental, emosi positif, dan kualitas pengalaman kerja menyeluruh (Bhuyan, 2025).

Temuan penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi hasil terkait dampak *work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support* terhadap *employee well-being*. Bhuyan (2025) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan sebab keseimbangan antara tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi mendukung kesehatan psikologis individu. Demikian pula, Zhalifunnas et al. (2023) membuktikan pengaruh positif *job autonomy* terhadap *employee well-being* melalui peningkatan kontrol serta tanggung jawab kerja, sementara Ify (2024) menegaskan peran *effective communication* yang krusial dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, Bordi et al. (2021) melaporkan bahwa dalam konteks kerja digital, *work-life balance*, *job autonomy*, serta komunikasi kerja tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan, khususnya pada kelompok usia muda yang rentan mengalami kelelahan dan tekanan digital. Akbar & Amalia (2023) menyoroti *social support* sebagai elemen kunci untuk meningkatkan kesejahteraan individu; namun, bukti empiris yang menguji pengaruh langsung *social support* terhadap *employee well-being* secara simultan dengan *work-life balance*, *job autonomy*, dan *effective communication* pada karyawan Generasi Z masih sangat terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji secara langsung pengaruh *work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support* terhadap *employee well-being* pada karyawan Generasi Z di era digital. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, studi ini secara khusus bertujuan menganalisis dampak keempat variabel tersebut terhadap *employee well-being* di kalangan Generasi Z yang bekerja di digital agency.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan mampu menyumbang manfaat konkret bagi pengelolaan sumber daya manusia, terutama di sektor digital agency yang mayoritas didominasi pekerja Generasi Z. pertama, temuan mengenai *work-life balance*, misalnya, dapat dijadikan landasan bagi perusahaan untuk menyusun kebijakan kerja fleksibel, termasuk pengaturan jadwal kerja, pengendalian beban tugas, serta pembatasan interaksi kerja di luar waktu resmi, sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terjaga serta kesejahteraan psikologis karyawan meningkat. Kedua, hasil penelitian mengenai *job autonomy* diharapkan dapat membantu manajer dan pimpinan tim dalam memberikan tingkat otonomi kerja yang tepat, termasuk kepercayaan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan tugas, sehingga karyawan Generasi Z dapat bekerja lebih kreatif, mandiri, dan merasa memiliki kontrol terhadap pekerjaannya. Ketiga, temuan terkait *effective*

communication dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk memperbaiki sistem komunikasi internal, khususnya dalam lingkungan kerja digital dan virtual, melalui penerapan komunikasi dua arah yang jelas, terbuka, dan terstruktur guna meminimalkan miskomunikasi dan meningkatkan kenyamanan kerja. Keempat, hasil penelitian mengenai *social support* dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam membangun lingkungan kerja yang suportif, baik melalui dukungan dari atasan maupun rekan kerja, sehingga karyawan merasa dihargai, didukung secara emosional maupun instrumental, dan memiliki ketahanan psikologis yang lebih baik.

Dengan demikian, permasalahan utama penelitian ini adalah bagaimana keempat variabel utama *work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support* secara simultan maupun parsial memengaruhi *employee well-being* pada Generasi Z di digital agency Kota Semarang. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur mengenai *employee well-being* di era kerja digital serta memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) pada konteks generasi baru tenaga kerja.

TINJAUAN LITERATUR

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) memandang bahwa kesehatan psikologis dan emosional karyawan dipengaruhi oleh dinamika antara tuntutan pekerjaan dan ketersediaan sumber daya, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Dalam hal ini, *job resources* berperan penting dalam mengurangi efek negatif dari *job demands* sekaligus mendorong peningkatan motivasi serta kondisi psikologis yang positif (Ruiner et al., 2023). Sejalan dengan itu, Mahomed et al. (2023) mengemukakan bahwa sumber daya seperti komunikasi yang efektif dan dukungan organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *well-being* melalui mekanisme motivasional dalam kerangka JD-R. Selain itu, pentingnya *job resources* semakin menguat dalam konteks lingkungan kerja digital yang menuntut tingkat adaptasi dan fleksibilitas yang tinggi (Nyabvudzi & Chinyamurindi, 2025).

Hubungan Work-Life Balance dan Employee Well-Being

Dalam studi tentang kesejahteraan karyawan Generasi Z pada era digital, *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengelola pembagian waktu kerja, menjaga pemisahan tegas antara domain pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta meminimalkan konflik peran beserta kelelahan emosional. Thilagavathy & Geetha (2023) pada karyawan sektor jasa mengungkapkan adanya korelasi signifikan antara *work-life balance* dengan tingkat kepuasan hidup serta kesejahteraan psikologis. Listiorini et al. (2025) pada pekerja muda di Indonesia juga menunjukkan bahwa kemampuan menjaga keseimbangan peran berkontribusi langsung terhadap peningkatan *well-being*. Asotie et al. (2025) serta Uslu (2025) menegaskan bahwa ketidakseimbangan kerja-kehidupan pribadi meningkatkan kelelahan emosional dan menurunkan kesejahteraan. Secara teoritis, *work-life balance* mempengaruhi *employee well-being* karena keseimbangan peran mengurangi konflik dan stres kerja, meningkatkan rasa kontrol individu, serta menjaga stabilitas

emosional. Dalam konteks karyawan Generasi Z di digital agency Kota Semarang yang menghadapi ritme kerja cepat dan tuntutan digital tinggi, keseimbangan ini menjadi sumber daya penting untuk mempertahankan kesejahteraan psikologis di tengah karakteristik kerja era digital yang fleksibel namun berisiko mengaburkan batas waktu kerja dan kehidupan pribadi.

H1: Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee well-being karyawan Generasi Z di era digital

Hubungan Job Autonomy dan Employee Well-Being

Dalam lingkungan kerja era digital yang dinamis dan berbasis proyek, *job autonomy* dalam penelitian ini mencerminkan tingkat kebebasan karyawan dalam menentukan metode kerja, mengatur prioritas, serta mengambil keputusan tanpa pengawasan berlebihan. Ma & Fang (2024) pada pekerja muda sektor teknologi menemukan bahwa Generasi Z menghargai fleksibilitas dan kontrol kerja karena meningkatkan rasa percaya diri dan kenyamanan psikologis. Dwidienawati et al. (2025) pada karyawan Gen Z di Indonesia menyatakan bahwa faktor internal seperti resiliensi dan dukungan eksternal berkontribusi terhadap *well-being*. Febriana & Mujib (2024) dalam konteks organisasi Indonesia menemukan bahwa fleksibilitas kerja dan kepemimpinan partisipatif meningkatkan keterlibatan serta kenyamanan kerja generasi muda. Purusa & Riyanto (2025) juga menunjukkan bahwa otonomi kerja menurunkan tekanan dan meningkatkan perasaan positif pada pekerja muda. Secara teoritis, *job autonomy* mempengaruhi *employee well-being* karena otonomi meningkatkan rasa kompetensi, kontrol diri, dan kepercayaan terhadap kemampuan pribadi dalam menyelesaikan tugas. Dalam digital agency yang berbasis kreativitas dan proyek, kebebasan mengatur ritme kerja memungkinkan Gen Z bekerja secara lebih optimal dan nyaman secara psikologis serta selaras dengan karakteristik generasi digital yang menghargai fleksibilitas dan kemandirian kerja.

H2: Job autonomy berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee well-being karyawan Generasi Z di era digital

Hubungan Effective Communication dan Employee Well-Being

Dalam konteks organisasi berbasis teknologi, komunikasi tidak hanya berlangsung secara tatap muka tetapi juga melalui berbagai platform digital yang menuntut kejelasan dan kecepatan informasi. *Effective communication* dalam penelitian ini meliputi kejelasan informasi kerja, kelancaran arus komunikasi internal, keterbukaan atasan-bawahan, serta efektivitas penggunaan teknologi komunikasi. Blagojević & Kecman (2025) pada organisasi digital menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas mengurangi ketidakpastian dan ambiguitas peran. Bordi et al. (2018) menemukan bahwa meskipun beban komunikasi berlebih dapat memicu stres, komunikasi yang terstruktur dan terarah justru meningkatkan rasa kontrol dan kenyamanan kerja. Thomas et al. (2024) dalam studi pada Generasi Z menyatakan bahwa komunikasi terbuka dan langsung meningkatkan kesehatan psikologis dan motivasi kerja. Dwidienawati et al. (2025) juga menegaskan bahwa kejelasan

informasi dan interaksi kerja yang konsisten berpengaruh terhadap stabilitas emosional Gen Z dalam lingkungan kerja digital di Indonesia. Secara teoritis, *effective communication* mempengaruhi *employee well-being* karena komunikasi yang jelas menurunkan ambiguitas, mengurangi kecemasan kerja, serta meningkatkan rasa aman dalam menjalankan tugas. Dalam digital agency yang dinamis dan berbasis proyek, komunikasi yang efektif membantu Gen Z bekerja dengan lebih percaya diri dan stabil secara emosional sehingga mendukung terbentuknya kesejahteraan kerja di era digital.

H3: Effective communication berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee well-being karyawan Generasi Z di era digital

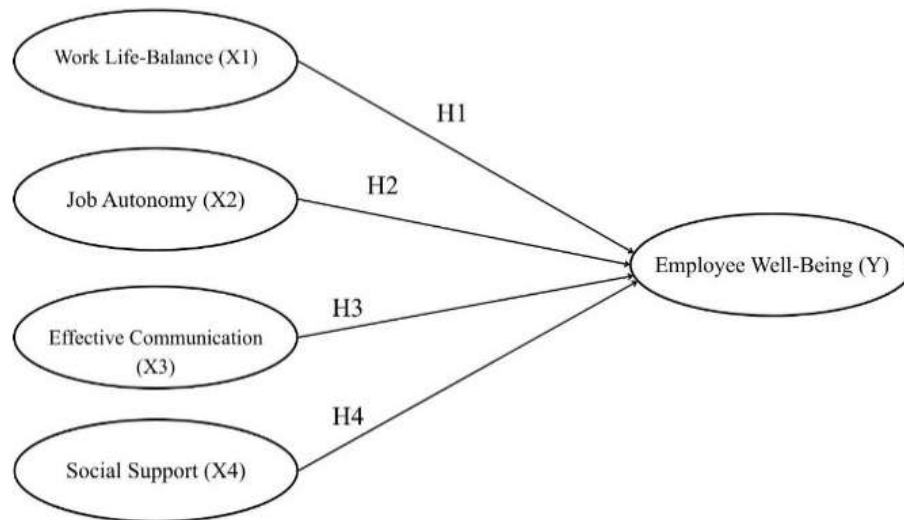
Hubungan Social Support dan Employee Well-Being

Social support dalam penelitian ini mencakup dukungan emosional, instrumental, dan informasional dari atasan maupun rekan kerja yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Garmendia et al. (2023) menjelaskan dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R)* bahwa *social support* merupakan *job resource* yang mampu meredakan stres dan meningkatkan kesehatan psikologis. Meta-analisis oleh Mazzetti et al. (2023) menunjukkan bahwa *job resources* seperti *social support* berkorelasi signifikan dengan *well-being* karyawan di berbagai sektor. Winkler-Titus et al. (2025) pada konteks kerja *remote* dan *hybrid* menemukan bahwa dukungan sosial menjadi faktor krusial dalam mencegah isolasi kerja dan menjaga kesejahteraan. Dumitriu et al. (2025) juga menegaskan bahwa hubungan interpersonal dan dukungan manajerial berkontribusi signifikan terhadap kesehatan psikologis karyawan, sementara Fauziyyah & Sary (2025) menunjukkan bahwa *social support* menurunkan stres kerja dan meningkatkan perilaku positif pada Gen Z di Indonesia. Secara teoritis, *social support* mempengaruhi *employee well-being* karena dukungan sosial berfungsi sebagai penyangga stres (*stress buffer*), meningkatkan rasa dihargai, serta memperkuat keamanan emosional individu. Dalam lingkungan digital agency yang serba cepat dan kompetitif, dukungan sosial menjadi faktor strategis yang menjaga kesejahteraan psikologis karyawan Generasi Z. Sesuai dengan penelitian ini, *social support* diposisikan sebagai faktor strategis yang memiliki peran sentral dalam memperkuat kesejahteraan karyawan Generasi Z di era digital, karena dukungan interpersonal menjadi mekanisme utama dalam menghadapi tekanan kerja berbasis teknologi dan dinamika komunikasi digital yang intens.

H4: Social support berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee well-being karyawan Generasi Z di era digital

Kerangka Konseptual

Berdasarkan rangkuman penelitian sebelumnya dan teori yang sudah dijelaskan, kerangka konseptual pada Gambar 2 disusun untuk menjadi acuan dalam menguji hubungan antar variabel pada penelitian ini.



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Sumber: Dwidienawati et al. (2025); El-qebaisi (2025); Garmendia et al. (2023); Zhalifunnas et al. (2023), dimodifikasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner online menggunakan Google Form. Penelitian ini dilakukan pada periode 2 bulan, tepatnya pada bulan Desember 2025 hingga Februari 2026. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari lima variabel, yaitu empat variabel independen (*work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support*) serta satu variabel dependen (*employee well-being*), yang diadaptasi dari skala teruji dan disesuaikan dengan konteks karyawan Generasi Z di digital agency Kota Semarang. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel secara objektif, terukur, dan generalizable, serta memberikan hasil analisis yang lebih sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 1 menunjukkan karakteristik demografis dari para responden. Dari 123 jawaban yang valid, sebagian besar responden adalah perempuan, yaitu 59,3%, sementara responden laki-laki mencapai 40,7%. Dilihat dari kelompok usia, sebagian besar responden berada di rentang usia 20 hingga 25 tahun, yang mencapai 58,5%. Dalam hal pendidikan, mayoritas responden mempunyai gelar sarjana, yaitu sekitar 66,7%, diikuti oleh lulusan diploma mencapai 20,3%, lulusan SMA atau sederajat sebesar 11,4%, dan sisanya merupakan lulusan pascasarjana.

Semua responden berasal dari berbagai agency yang terletak di Kota Semarang.

Jika dilihat dari jenis divisi kerja, responden tersebar di beberapa divisi utama, yaitu

divisi admin atau operasional sebesar 34,1%, divisi marketing atau digital strategist sebesar 33,3%, serta divisi kreatif atau desain sebesar 32,5%. Distribusi ini menunjukkan bahwa responden berasal dari berbagai bidang pekerjaan, sehingga mampu memberikan gambaran yang memadai mengenai situasi kerja di lingkungan agency di Kota Semarang.

Tabel 1. Profil Responden

Aspek Demografi	N	(%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	50	40,7
Perempuan	73	59,3
Usia		
< 20 Tahun	11	8,9
20 – 25 Tahun	72	58,5
> 25 Tahun	40	32,5
Pendidikan		
SMA/Sederajat	14	11,4
Diploma	25	20,3
Sarjana	82	66,7
Pascasarjana	2	1,6
Lama Bekerja		
1 Tahun	22	17,9
1 – 3 Tahun	51	41,5
> 3 Tahun	50	40,7
Divisi		
Kreatif	40	32,5
Marketing/Digital Strategist	41	33,3
Admin/Operasional	42	34,1

Sumber: Data Diolah Oleh Penulis (2025)

Model Pengukuran

Metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan sebagai cara analisis yang tepat untuk memahami hubungan kompleks antara variabel independen dan dependen (Hair et al., 2019). Proses pemodelan jalur terdiri dari dua tahap utama: model pengukuran (*Outer Model*) dan model struktural (*Inner Model*). Model pengukuran dievaluasi berdasarkan tiga kriteria utama: *internal consistency reliability*, *convergent validity*, dan *discriminant validity*. Tabel 2 menampilkan nilai *factor loadings*, *average variance extracted (AVE)*, *cronbach's alpha*, dan *composite reliability (CR)* untuk semua konstruk, yang secara kolektif menggambarkan konsistensi internal dan validitas konvergen model pengukuran. Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 2, seluruh item mempunyai beban faktor di atas 0.50, sedangkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability (CR)* melebihi batas

0.70, menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal dan reliabilitas yang cukup baik (J. F. Hair et al., 2019). Validitas konvergen dievaluasi melalui rata-rata varian yang diekstraksi (AVE), yang menyatakan seberapa besar varian yang diterangkan oleh setiap konstruk daripada dengan kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang lebih dari 0.50 artinya setiap konstruk mampu menjelaskan minimal 50% dari varian yang ada pada indikatornya (Hair et al., 2017).

Table 2. Evaluasi Model Pengukuran

Indikator	Konstruk	Factor Loadings	AVE	Cronbach's Alpha	CR
Work-Life Balance (WLB)			0.722	0.923	0.940
Pekerjaan saya sering membuat kehidupan pribadi saya terabaikan	WLB1	0.868			
Saya sering melewatkan aktivitas pribadi karena tuntutan pekerjaan	WLB2	0.858			
Saya merasa sulit membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	WLB3	0.866			
Saya menunda urusan pribadi demi pekerjaan	WLB4	0.871			
Kehidupan pribadi membuat saya kehilangan energi untuk bekerja	WLB5	0.867			
Saya merasa terlalu lelah untuk menikmati waktu di luar pekerjaan	WLB6	0.763			
Job Autonomy (JA)			0.660	0.871	0.907
Saya diberi kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaan saya	JA1	0.854			
Saya diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan saya	JA2	0.797			

Indikator	Konstruk	Factor Loadings	AVE	Cronbach's Alpha	CR
Pekerjaan saya tidak diawasi secara berlebihan oleh pimpinan	JA3	0.802			
Cara kerja di tempat saya tidak terlalu dikendalikan secara ketat oleh manajemen	JA4	0.777			
Saya tidak harus selalu meminta izin atasan untuk setiap keputusan kecil	JA5	0.831			
Effective Communication (EC)			0.684	0.923	0.938
Saya menerima informasi kerja yang jelas dan mudah dipahami	EC1	0.804			
Sistem komunikasi di tempat kerja saya berjalan dengan baik	EC2	0.837			
Teknologi komunikasi yang digunakan mendukung kelancaran pekerjaan saya	EC3	0.815			
Informasi penting disampaikan tepat waktu kepada saya	EC4	0.839			
Saya mudah menghubungi rekan kerja atau atasan saat membutuhkan bantuan	EC5	0.835			
Saya merasa komunikasi di tim saya berjalan terbuka dan efektif	EC6	0.862			
Dukungan teknis diberikan dengan cepat ketika saya mengalami kendala	EC7	0.795			
Social Support (SS)			0.704	0.930	0.943
Atasan saya memberikan dukungan saat saya	SS1	0.823			

Indikator	Konstruk	Factor Loadings	AVE	Cronbach's Alpha	CR
mengalami kesulitan kerja					
Atasan saya bersedia membantu ketika saya membutuhkan arahan	SS2	0.830			
Rekan kerja saya siap membantu ketika saya mengalami masalah	SS3	0.842			
Saya merasa diterima oleh tim tempat saya bekerja	SS4	0.845			
Rekan kerja saya memahami ketika saya sedang berada dalam kondisi kurang baik	SS5	0.793			
Rekan kerja saya mendukung saya ketika saya membutuhkannya	SS6	0.863			
Saya merasa nyaman bekerja bersama rekan satu tim	SS7	0.874			
Employee Well-Being (EWB)			0.627	0.915	0.931
Saya merasa nyaman berada di lingkungan kerja saya	EWB1	0.812			
Saya merasa memiliki hubungan yang dekat dengan rekan kerja saya	EWB2	0.820			
Saya merasa terhubung dengan rekan-rekan kerja saya	EWB3	0.796			
Saya menganggap rekan kerja saya sebagai teman	EWB4	0.795			
Saya merasa bersemangat saat menjalankan pekerjaan	EWB5	0.787			
Saya merasa pekerjaan ini memberi tujuan dalam hidup saya	EWB6	0.774			

Indikator	Konstruk	Factor Loadings	AVE	Cronbach's Alpha	CR
Saya merasa pekerjaan saya memiliki makna bagi diri saya	EWB7	0.710			
Saya merasa berkembang sebagai pribadi melalui pekerjaan saya	EWB8	0.836			

Sumber: Data Diolah Oleh Penulis (2025)

Tabel 3 menampilkan hasil penilaian *discriminant validity* yang bertujuan guna memastikan bahwa seluruh konstruk pada model memiliki ciri yang saling berbeda. Untuk mengevaluasi *discriminant validity* digunakan kriteria *Fornell-Larcker*, dimana nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* pada masing-masing konstruk diharuskan lebih besar daripada koefisien korelasi terhadap konstruk lain (Henseler et al., 2015). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE berada pada rentang 0,792 hingga 0,850, dan seluruhnya lebih tinggi daripada hubungan antar konstruk. Temuan ini menyatakan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan baik. Maka dari itu, indikator yang dipergunakan lebih mampu merepresentasikan konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya.

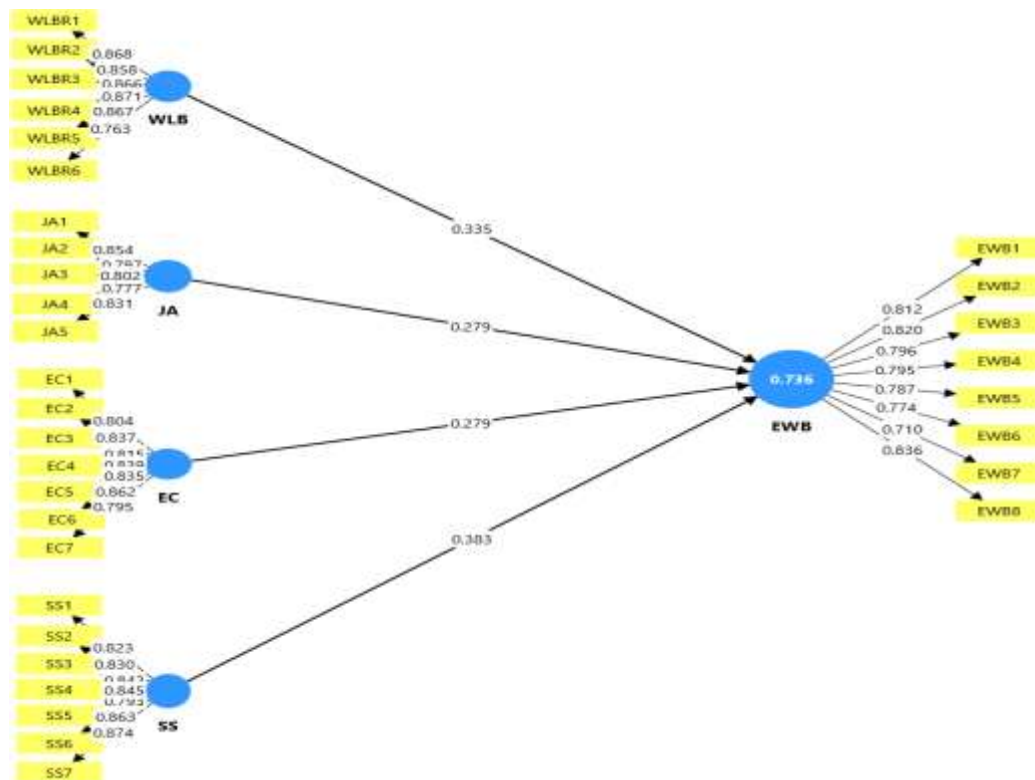
Tabel 3 Validitas Diskriminan

Variabel Laten	EC	EWB	JA	SS	WLB
Effective Communication	0.827				
Employee Well-Being	0.549	0.792			
Job Autonomy	0.249	0.528	0.812		
Social Support	0.350	0.641	0.248	0.839	
Work-Life Balance	0.199	0.566	0.253	0.273	0.850

Sumber: Data Diolah Oleh Penulis (2025)

Model Struktural

Model inner atau struktural diterapkan untuk menganalisis hubungan yang sudah dinyatakan dalam hipotesis antara konstruk laten. Pada tahap ini, kita mengevaluasi tingkat kekuatan hubungan (koefisien β) serta tingkat signifikansi statistiknya (nilai p) untuk setiap jalur hipotesis (Hair et al., 2017). Selain itu, kemampuan model dalam menjelaskan fenomena juga dilihat melalui koefisien determinasi (R^2), yang merepresentasikan seberapa besar variasi variabel endogen dapat diterangkan oleh variabel eksogen. Nilai R^2 berada pada rentang 0 sampai 1, di mana semakin tinggi nilai R^2 berarti kemampuan penjelasan model semakin baik (Shmueli et al., 2016). Hasil pengujian model struktural disajikan pada Gambar 3, yang menggambarkan arah serta kekuatan hubungan antar konstruk dalam kerangka konseptual yang diajukan.



Gambar 3. Model Persamaan Struktural
 Sumber: Data Diolah Oleh Penulis (2025)

Tabel 4 menampilkan hasil koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 untuk Employee Well-Being adalah 0.736, artinya 73.6% dari perubahan dalam *employee well-being* bisa dijelaskan oleh empat variabel - variabel independen yaitu *work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support*. Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan menjelaskan yang cukup baik, artinya variabel-variabel yang dipilih mampu menjelaskan variasi yang ada dalam *employee well-being* bagi pekerja Generasi Z di digital agency secara memadai.

Tabel 4. Nilai R-Square

	R ²	R ² Adjusted
Employee Well-Being	0.736	0.727

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menilai signifikansi statistik dari hubungan antar konstruk dalam model penelitian. Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2019), suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik melebihi 1,96 pada pengujian dua arah dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), serta didukung oleh nilai p yang lebih kecil dari 0,05. Meskipun hipotesis dalam penelitian ini bersifat directional (positif), uji statistik tetap dilakukan dengan uji dua arah (two-tailed test) sesuai rekomendasi Ruxton & Neuha (2010), karena

kemungkinan arah yang berlawanan (negatif) tetap relevan secara teori dan praktis. Dengan demikian, menggunakan uji dua arah akan memberikan hasil yang lebih objektif dan dapat dipercaya. Hasil pengujian hipotesis, termasuk estimasi *original sample*, *t-statistics*, dan *p-value* disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	t-statistics	p-value	Hasil
H1	Work-Life Balance -> Employee Well-Being	0.335	5.252	0.000	Diterima
H2	Job Autonomy -> Employee Well-Being	0.279	4.702	0.000	Diterima
H3	Effective Commuication -> Employee Well-Being	0.279	4.426	0.000	Diterima
H4	Social Support -> Employee Well-Being	0.383	7.873	0.000	Diterima

Catatan: Nilai signifikansi $p < 0.05$

Berdasarkan Tabel 5, seluruh hipotesis yang diuji dalam penelitian ini mengindikasikan terdapat korelasi signifikan antarvariabel yang diteliti. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *p-values* pada setiap jalur hubungan yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Temuan ini menegaskan bahwa seluruh hubungan yang dirumuskan dalam model penelitian didukung secara empiris, sehingga dapat diterima. Dengan demikian, keterkaitan antarvariabel yang diperoleh dapat dinilai valid dan reliabel sebagai dasar dalam penarikan kesimpulan ilmiah.

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Employee Well-Being

Pada hipotesis pertama (H1), menunjukkan bahwa *work-life balance* secara signifikan meningkatkan *employee well-being*, sehingga kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor krusial untuk mempertahankan kondisi psikologis serta emosional yang optimal. Temuan ini konsisten dengan studi El-qebaisi (2025) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berfungsi sebagai sumber daya kerja untuk meredam tekanan kerja dan meningkatkan kualitas hidup karyawan, serta Pandey et al. (2025) yang memposisikan *work-life balance* sebagai antecedent utama pembentukan *employee well-being*. Dari perspektif teori Job Demands-Resources (JD-R), *work-life balance* bertindak sebagai *job resource* yang memfasilitasi pengelolaan tuntutan pekerjaan tinggi oleh karyawan, khususnya dalam konteks lingkungan kerja digital yang dinamis dan berfokus pada tenggat waktu, sehingga secara langsung mendukung peningkatan kesehatan psikologis dan emosional.

Pengaruh Job Autonomy terhadap Employee Well-Being

Dalam hipotesis kedua (H2) *job autonomy* berdampak positif terhadap *employee well-being*. *Job autonomy* memungkinkan karyawan untuk mengatur sendiri cara kerja, pengambilan keputusan, dan penyusunan tugas, sehingga dapat meningkatkan rasa kompetensi dan kontrol atas pekerjaan mereka. Hasil ini sesuai dengan penelitian berbasis JD-R yang menegaskan bahwa *job autonomy* merupakan sumber daya kerja utama yang mampu mengurangi stres serta meningkatkan *well-being* melalui peningkatan kontrol individu terhadap pekerjaan (Wei et al., 2025). Dalam konteks Generasi Z, otonomi kerja menjadi semakin relevan karena generasi ini cenderung menghargai fleksibilitas, kemandirian, serta kepercayaan organisasi terhadap kemampuan individu (Ma & Fang, 2024). Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job autonomy* tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme operasional dalam pekerjaan, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang memperkuat rasa kompetensi, kontrol diri, dan kesejahteraan karyawan di lingkungan digital yang dinamis.

Pengaruh Effective Communication terhadap Employee Well-Being

Pada hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa *effective communication* memengaruhi *employee well-being* secara positif. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah mampu mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan kerjasama, serta memperkuat hubungan antar rekan kerja. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa komunikasi internal yang baik berdampak pada kenyamanan kerja dan *well-being* karyawan, karena memberikan rasa kejelasan peran dan dukungan organisasi yang lebih kuat (Aranda & Suryanti, 2024). Selain itu, Thomas et al. (2024) menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan memiliki pengaruh positif terhadap kesehatan psikologis dan motivasi kerja Generasi Z. Dalam sudut pandang Job Demands-Resources (JD-R), *effective communication* dapat diposisikan sebagai job resource yang berfungsi mengurangi tekanan emosional akibat ketidakjelasan informasi serta memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja (Ruiner et al., 2023). Dalam konteks kerja digital agency yang kolaboratif dan berbasis proyek, komunikasi yang efektif menjadi mekanisme utama dalam menjaga sinkronisasi kerja tim sekaligus membangun rasa keterhubungan sosial. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *effective communication* bukan hanya berperan sebagai alat penyampaian informasi, melainkan juga sebagai faktor psikososial yang mendukung stabilitas emosi dan kesejahteraan karyawan di era kerja digital.

Pengaruh Social Support terhadap Employee Well-Being

Hipotesis keempat (H4) mengindikasikan bahwa *social support* menjadi faktor paling dominan dalam memengaruhi *employee well-being*. Dukungan dari atasan serta rekan kerja tidak hanya membangun rasa aman mental, tetapi juga mempererat ikatan emosional dan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan studi sebelumnya yang menegaskan peran *social support* sebagai sumber daya kerja krusial untuk melindungi karyawan dari efek

buruk tuntutan pekerjaan serta meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan (Nurjanah & Nababan, 2025). Selain itu, meta-analisis oleh Mazzetti et al. (2023) memperkuat bahwa sumber daya kerja berbasis sosial memiliki korelasi kuat dengan *employee well-being*, khususnya bagi Generasi Z di *digital agency* di mana lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif menekankan pentingnya relasi interpersonal untuk ketahanan serta perkembangan psikologis karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini mengukuhkan teori *Job Demands-Resources* dengan menunjukkan bahwa kesehatan psikologis dan emosional karyawan dipengaruhi bukan hanya oleh beban kerja berlebih, melainkan juga oleh ketersediaan sumber daya kerja yang memadai. Faktor-faktor seperti *work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support* terbukti efektif sebagai *job resources* yang meningkatkan *employee well-being* Generasi Z di sektor *digital agency*. Dengan demikian, organisasi diwajibkan untuk mengelola serta memperkuat sumber daya kerja tersebut guna membentuk lingkungan kerja yang berkelanjutan, sehat, dan berfokus pada aspek psikologis-emosional karyawan.

KESIMPULAN DAN SARANA

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat faktor yang diuji, yaitu *work-life balance*, *job autonomy*, *effective communication*, dan *social support*, semuanya memberikan dampak positif terhadap *employee well-being* pada pekerja Generasi Z di *digital agency*. Dari keempat faktor tersebut, *social support* terbukti menjadi faktor yang paling berpengaruh, diikuti oleh *work-life balance*. Hal ini menunjukkan bahwa aspek relasional dan kemampuan mengatur batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki peran krusial dalam menjaga kesehatan psikologis dan emosional para pekerja Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja digital yang dinamis, kolaboratif, dan berorientasi pada tenggat waktu, dukungan dari atasan dan rekan kerja serta kemampuan mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi dasar utama dalam menciptakan *well-being* yang optimal.

Saran

Saran Teoritis

Saran teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori *Job Demands-Resources (JD-R)* dengan menunjukkan bahwa sumber daya kerja, terutama yang bersifat relasional dan mendukung keseimbangan peran, sangat penting dalam meningkatkan kesehatan psikologis dan emosional karyawan. Penelitian ini juga memperluas penerapan teori JD-R pada pekerja Generasi Z di *digital agency* yang bekerja dalam lingkungan yang dinamis dengan berorientasi pada tenggat waktu.

Saran Praktis

Saran praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi manajer *digital agency* dan pembuat kebijakan internal organisasi agar lebih memperhatikan pada pembentukan lingkungan kerja yang ramah secara sosial

dan mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Upaya yang dapat dilakukan seperti membangun budaya kerja yang kolaboratif, memperkuat dukungan antar rekan kerja dan atasan, menerapkan cara komunikasi yang terbuka, serta memberikan ruang otonomi dalam bekerja. Hal-hal ini bisa menjadi langkah efektif untuk meningkatkan *employee well-being* dan menjaga kinerja yang berkelanjutan dari Generasi Z di industri digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. F., & Amalia, I. (2023). Exploring the impact of flexible work arrangements , social support , gender , and job category on the work-life balance of Generation Z workers. *Insight: Jurnal Ilmial Psikologi*, 25(2), 159–173. <https://doi.org/https://doi.org/10.26486/psikologi.v25i2.3315>
- Aranda, K., & Suryanti, F. I. (2024). Studi Literatur : Peran Elemen Komunikasi Internal dan Teknologi Digital dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Humaniora Indonesia*, 4(2), 306–317. <https://doi.org/https://doi.org/10.52436/1.jishi.206>
- Asotie, P. O., Ehigie, B. O., Aderibigbe, S. Y., Ehigie, R. I., & Oriade, O. M. (2025). Work-life balance and employee well-being : The moderating effect of employee engagement among millennials in front-line service companies. *Human Resources Management and Services*, 7(1), 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.18282/hrms3581>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Bhuyan, S. (2025). *Effect of Work-Life Balance on Employee Well-Being: A Critical Review of Literature*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7132-9.ch005>
- Blagojević, S., & Kecman, A. (2025). Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Business Communication in Hybrid Work Environments. *Economics, Entrepreneurship and Management Research*, 4(1), 24–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.62907/eemr250401024b>
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkineniemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(April), 29–48. <https://doi.org/https://tidsskrift.dk/njwls/index>.
- Deloitte. (2024). *Deloitte's 2024 Gen Z and Millennial Survey finds these generations stay true to their values as they navigate a rapidly changing world*. https://www.deloitte.com/cn/en/about/press-room/deloitte-2024-gen-z-and-millennial-survey.html?utm_source=
- Digital Workplace Group. (2025). *7 common digital employee experience pain points and how managers can solve them*.
- Dumitriu, S., Bocean, C. G., Antoaneta, A., Al-floarei, A. T., Natalit, a M. S., Florentina Luminit, a P., & Ionut, C. B. (2025). The Role of the Workplace Environment

- in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability*, 17(6), 1–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su17062613>
- Dwidienawati, D., Pradipto, Y., Indrawati, L., & Gandasari, D. (2025). Internal and External Factors Influencing Gen Z Wellbeing. *BMC Public Health*, 25(1584), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22124-5>
- El-qebaisi, R. (2025). Employee well-being and work-life balance. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(11), 29–37.
- Fauziyyah, S. N., & Sary, F. P. (2025). Social Support , Job Demands , and Workplace Incivility in Generation Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2195–2206. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3476>
- Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing Productivity of Gen Z Employees : The Role of Flexible Work Arrangements and Participative Style. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2489>
- Gallup. (2024). *Employee Wellbeing*. https://www.gallup.com/394424/indicator-employee-wellbeing.aspx?utm_source=
- Garmendia, P., Fernández-Salinero, S., González, A. I. H., & GabrielaTopa. (2023). Social Support and Its Impact on Job Satisfaction and Emotional Exhaustion. *European Journal of Investigation in Health, Psychology, and Education*, 13(12), 2827–2840. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ejihpe13120195>
- Hair, J. F., Risher, J. J., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., Yee, A., & Chong, L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ify, P. (2024). *Communication Strategies And Employee Productivity*. 23, 97–102.
- Intellect. (2025). *Workplace Wellbeing 360 Report 2025*.
- Juyumaya, J., Tom, U. S., Torres-ochoa, C., & Tom, U. S. (2024). Boosting job performance : the impact of autonomy , engagement and age. *Revista de Gest~ao*, 31(4), 397–414. <https://doi.org/10.1108/REG-09-2023-0108>
- Kundi, Y. M., Université, A., & Aboramadan, M. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Listiorini, D., Ningsih, W., & Feriandy. (2025). Work Life Balance and Mental Health Being of Generation Z in the Digital Industry. *International Journal of Asian Business and Management*, 4(2), 285–294.

<https://doi.org/https://doi.org/10.55927/ijabm.v4i2.170>

- Ma, K., & Fang, B. (2024). Exploring Generation Z ' s expectations at future work : the impact of digital technology on job searching. *European Journal of Training and Development*, 48(9), 933–953. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2023-0076>
- Mahomed, F., Oba, P., & Sony, M. (2023). Exploring employee well-being during the COVID-19 remote work : evidence from South Africa. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 91–111. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2022-0061>
- 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*. 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?* https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work?utm_source=
- Nurjanah, L., & Nababan, C. C. (2025). Pengaruh Remote Working, Social Support dan Motivation terhadap Work-Life Balance Karyawan Gen Z di Batam. *JIMEA / Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(3), 721–746.
- Nyabvudzi, T., & Chinyamurindi, W. (2025). The impact of technology factors on work engagement, decent work and job satisfaction in the South African public service : a path analysis approach. *Employee Relations: The International Journal*, 47(9), 82–98. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2024-0120>
- Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). Acta Psychologica A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258(June), 105080. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080>
- Pirrotta, L., Ferrari, A., Cantarelli, P., & Belle, N. (2025). *Communication and job satisfaction among public employees : evidence from large-scale surveys with healthcare professionals*. 38(5), 541–560. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2024-0222>
- Purusa, N. A., & Riyanto, F. (2025b). Determinant Factors of Job Satisfaction in Generation Z Informal Workers. *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 10(2), 549–573.
- Ruiner, C., Debbing, C. E., Hagemann, V., Schaper, M., & Klumpp, M. (2023). Job demands and resources when using technologies at work – development of a digital work typology. *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 190–208. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2021-0468>
- Ruxton, G. D., & Neuha, M. (2010). When should we use one-tailed hypothesis testing? *Methods in Ecology and Evolution*, 1(2), 114–117. <https://doi.org/10.1111/j.2041-210X.2010.00014.x>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Wiley.
- Shmueli, G., Ray, S., Manuel, J., Estrada, V., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the

- room : Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- sidiroom agency semarang. (2025). *Digital Marketing Agency terbaik Kota Semarang*.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Alfabeta.
- Thilagavathy, & Geetha. (2023). Work-life balance -a systematic review. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 20(2), 258–276. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186>
- Thomas, M. R., Raksithaa, S., & Sharma, P. (2024). Key factors shaping personalised employee experience for the Generation Z workforce. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2024-2046>
- Uslu, O. (2025). Understanding digital wellbeing : impacts , strategies , and the path to healthier technology practices. *Discover Social Science and Health*, 5, 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s44155-025-00259-5>
- Wei, Z., Abdul-ghani, R., Mat, N., & Isa, R. M. (2025). Multitasking and workplace wellbeing : the roles of job stress and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 16(11), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1611876>
- Winkler-Titus, N., Gerber, C., & Ngalo, V. (2025). Well-being of remote workers: Work characteristics and challenges. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(0), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2876>
- Zhalifunnas, M. S., Bakar, R. M., & Rahmat, A. (2023). Increasing Well-being in the Workplace: The Role of Job Autonomy. *International Journal Of Research and Scientific Innovation*, X(XI), 159–166. <https://doi.org/10.51244/IJRSI>