

Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Work-life balance* terhadap *Affective Organizational Commitment* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Generasi Z

Intan Dwi Puspita^{1*}, Widi Fajar Widyatmoko²

^{1,2} Universitas Teknologi Yogyakarta, Indonesia

*E-mail: dwii91678@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 21-06-2026

Revision: 19-07-2026

Published: 25-07-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i1.588

ABSTRAK

Fenomena *infinite workdays* menggambarkan kondisi ketika aktivitas pekerjaan dapat berlangsung hampir sepanjang hari akibat tuntutan konektivitas digital, sehingga berpotensi meningkatkan kelelahan, stres, dan menurunkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *work-life balance* terhadap *affective organizational commitment* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Objek dalam penelitian ini yaitu karyawan Generasi Z yang bekerja pada industri perbankan wilayah Yogyakarta. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dan diperoleh sampel sebanyak 96 responden. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership*, *work-life balance*, dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Selain itu, *transformational leadership* dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *transformational leadership* dan *work-life balance* terhadap *affective organizational commitment*.

Kata Kunci: *Transformational Leadership, Work-Life Balance, Affective Organizational Commitment, Employee Engagement*

ABSTRACT

The phenomenon of infinite workdays describes a condition where work activities can last almost all day due to the demands of digital connectivity, thus potentially increasing fatigue, stress, and reducing employees' emotional attachment to the organization. This study uses a quantitative approach that aims to analyze the influence of transformational leadership and work-life balance on affective organizational commitment with employee engagement as a mediating variable. The objects in this study are Generation Z employees working in the banking industry in the Yogyakarta region. The sampling method used was purposive sampling and obtained a sample of 96 respondents. The data collection method in this study used a questionnaire. Data

Acknowledgment

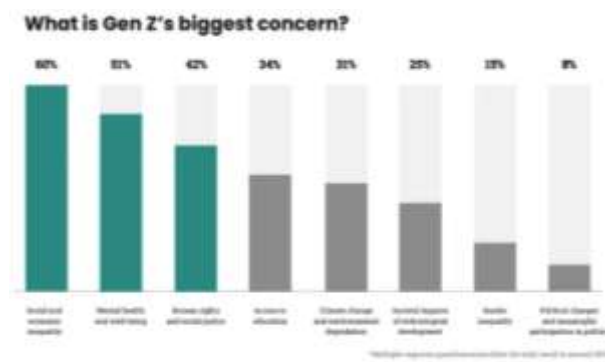
analysis was carried out using Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS 4. The results of this study indicate that transformational leadership, work-life balance, and employee engagement have a positive and significant effect on affective organizational commitment. In addition, transformational leadership and work-life balance have a positive and significant effect on employee engagement. The results also show that employee engagement is able to positively and significantly mediate the influence of transformational leadership and work-life balance on affective organizational commitment.

Key word: Transformational Leadership, Work-Life Balance, Affective Organizational Commitment, Employee Engagement

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Perubahan pola kerja pascapandemi telah membawa tantangan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya bagi Generasi Z yang mulai memasuki dan mendominasi dunia kerja. Perkembangan sistem kerja digital dan hybrid menyebabkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur. Fenomena *infinite workdays* menggambarkan kondisi ketika aktivitas pekerjaan dapat berlangsung hampir sepanjang hari akibat tuntutan konektivitas digital, sehingga berpotensi meningkatkan kelelahan, stres, dan menurunkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, keseimbangan kehidupan kerja, serta keterikatan karyawan.



Gambar 1 Isu yang Menjadi Perhatian Utama Generasi Z

Sumber: IDN Times, 2024

Isu kesejahteraan dan kesehatan mental menjadi semakin penting bagi Generasi Z. Berdasarkan laporan IDN Times (2024), *mental health and well-being* menjadi salah satu isu utama yang menjadi perhatian Generasi Z dengan persentase sebesar 51%. Selain itu, Generasi Z juga mempertimbangkan faktor kesejahteraan finansial, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja dan budaya organisasi yang mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z tidak hanya mempertimbangkan

aspek finansial dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis, kesempatan berkembang, serta kualitas hubungan dan lingkungan kerja.

Fenomena tersebut juga relevan dengan kondisi Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta yang menghadapi berbagai tekanan dalam kehidupan sehari-hari, termasuk tuntutan pendidikan, perkembangan teknologi digital, dan tantangan memasuki dunia kerja. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kesehatan mental serta meningkatkan kebutuhan terhadap lingkungan kerja yang mampu memberikan dukungan dan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Generasi Z yang tumbuh dalam lingkungan digital juga memiliki ekspektasi terhadap fleksibilitas kerja, makna pekerjaan, keseimbangan hidup, dan hubungan kerja yang suportif. Ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, karyawan Generasi Z cenderung lebih mudah mempertimbangkan perpindahan pekerjaan.

Tantangan tersebut semakin kompleks pada industri perbankan yang sedang mengalami percepatan transformasi digital. Perubahan teknologi tidak hanya memengaruhi sistem operasional dan pelayanan, tetapi juga mengubah pola kerja dan tuntutan kompetensi karyawan. Transformasi digital dapat meningkatkan tuntutan pekerjaan, memperpanjang batas waktu kerja, serta menimbulkan tekanan emosional bagi karyawan. Dalam kondisi tersebut, organisasi membutuhkan kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, motivasi, dan kejelasan dalam menghadapi perubahan. Kepemimpinan yang efektif juga diperlukan untuk menjaga keterlibatan karyawan dan mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi.

Salah satu bentuk komitmen yang penting dalam konteks tersebut adalah *affective organizational commitment*, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Jiatong et al., 2022). Karyawan dengan tingkat *affective organizational commitment* yang tinggi cenderung memiliki ikatan emosional dan rasa bangga yang lebih kuat terhadap organisasi. Komitmen tersebut dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Kholifah dan Fadli, 2022).

Transformational leadership menjadi salah satu faktor yang berpotensi meningkatkan *affective organizational commitment*. Pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada karyawan. Perilaku kepemimpinan tersebut dapat menciptakan hubungan positif antara pemimpin dan karyawan, meningkatkan rasa memiliki, serta mendorong loyalitas terhadap organisasi (Salsabila dan Alim, 2026). Sejalan dengan hal tersebut, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*.

Selain kepemimpinan, *work-life balance* juga menjadi faktor penting dalam membentuk komitmen karyawan Generasi Z. Karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih baik dan dapat menjalankan pekerjaannya secara lebih optimal. Bagi Generasi Z, fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi aspek penting dalam menentukan pengalaman kerja. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan tekanan serta menurunkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Namun, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap *affective organizational commitment*, sehingga hubungan antarvariabel tersebut masih perlu dikaji lebih lanjut.

Penelitian ini menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme hubungan antara *transformational leadership* dan *work-life balance* terhadap *affective organizational commitment*. *Employee engagement* menggambarkan keterlibatan positif karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan dukungan serta organisasi yang mampu menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi berpotensi meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan. Keterlibatan tersebut selanjutnya dapat memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, *employee engagement* memiliki peran strategis dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Meskipun penelitian mengenai *transformational leadership*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *organizational commitment* telah banyak dilakukan, masih terdapat kesenjangan penelitian. Hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan *work-life balance* dan *affective organizational commitment* masih menunjukkan temuan yang berbeda. Selain itu, penelitian yang menguji secara simultan pengaruh *transformational leadership* dan *work-life balance* terhadap *affective organizational commitment* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di industri perbankan, khususnya di wilayah Yogyakarta, masih terbatas. Perbedaan karakteristik generasi, sektor industri, dan konteks wilayah juga memungkinkan munculnya hasil hubungan antarvariabel yang berbeda.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan *transformational leadership*, *work-life balance*, *employee engagement*, dan *affective organizational commitment* dalam satu model penelitian pada karyawan Generasi Z di industri perbankan wilayah Yogyakarta. Penelitian ini penting dilakukan karena industri perbankan sedang menghadapi perubahan digital dan tantangan dalam mempertahankan karyawan generasi muda. Pemahaman mengenai peran kepemimpinan, keseimbangan kehidupan kerja, dan keterlibatan karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan implikasi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan komitmen afektif

karyawan Generasi Z.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di industri perbankan wilayah Yogyakarta. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *non-probability sampling* melalui pendekatan *purposive sampling* dengan kriteria responden berusia 18–29 tahun, bekerja di industri perbankan, dan berdomisili di Yogyakarta. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak diketahui secara pasti, penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Lemeshow. Berdasarkan rumus tersebut, diperoleh jumlah sampel minimum sebesar 96,04 responden yang dibulatkan menjadi 96 responden. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan 96 responden.

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan menggunakan Google Form. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert empat poin. Variabel penelitian terdiri atas *transformational leadership* (X_1) dan *work-life balance* (X_2) sebagai variabel independen, *affective organizational commitment* (Y) sebagai variabel dependen, serta *employee engagement* (Z) sebagai variabel mediasi. Instrumen penelitian terdiri atas 35 butir pernyataan.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Analisis meliputi statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran (*outer model*), dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Evaluasi *inner model* dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2) dan *effect size* (f^2). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Grand Mean	Min	Max	Std Dev
<i>Affective Organizational Commitment</i>	96	2,987	1	4	1,069
<i>Employee Engagement</i>	96	3,042	1	4	1,048
<i>Transformational Leadership</i>	96	2,957	1	4	1,035
<i>Work-Life Balance</i>	96	3,010	1	4	1,036

Sumber: Data hasil uji (2026)

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai rata-rata (*grand mean*) pada rentang 2,957–3,042 dengan skala pengukuran 1–4. Variabel *employee*

engagement memiliki nilai rata-rata tertinggi (3,042), diikuti *work-life balance* (3,010), *affective organizational commitment* (2,987), dan *transformational leadership* (2,957). Seluruh nilai rata-rata berada pada interval 2,52–3,27 yang termasuk kategori setuju, sehingga menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap seluruh konstruk penelitian. Nilai standar deviasi berada pada rentang 1,035–1,069 yang mengindikasikan adanya variasi jawaban responden, namun relatif rendah sehingga persepsi responden cenderung homogen.

Inner Model (Koefisien Determinasi- R^2)

Tabel 2. Hasil Koefisien Determinasi Nilai R -Square

Variabel	R -Square	R -Square Adjusted
<i>Affective Organizational Commitment</i>	0.847	0.842
<i>Employee Engagement</i>	0.695	0.689

Sumber: Data hasil uji (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai R^2 Adjusted untuk *affective organizational commitment* sebesar 0,842, yang berarti 84,2% variasi *affective organizational commitment* dapat dijelaskan oleh *transformational leadership*, *work-life balance*, dan *employee engagement*, sedangkan sisanya 15,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai R^2 Adjusted untuk *employee engagement* sebesar 0,689, yang menunjukkan bahwa 68,9% variasi *employee engagement* dapat dijelaskan oleh *transformational leadership* dan *work-life balance*.

Inner Model (F -Square)

Tabel 3. Hasil Nilai F -Square

Variabel	AOC	EE
<i>Affective Organizational Commitment</i>		
<i>Employee Engagement</i>	0.860	
<i>Transformational Leadership</i>	0.052	0.590
<i>Work-Life Balance</i>	0.132	0.449

Sumber: Data hasil uji (2026)

Hasil uji *effect size* menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh yang besar terhadap *affective organizational commitment* ($f^2=0,860$). Selain itu, *transformational leadership* ($f^2=0,590$) dan *work-life balance* ($f^2=0,449$) memiliki pengaruh besar terhadap *employee engagement*. Sebaliknya, pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *affective organizational commitment* ($f^2=0,052$) dan *work-life balance* terhadap *affective organizational commitment* ($f^2=0,132$) termasuk dalam kategori pengaruh kecil.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping pada SmartPLS 4. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *T-statistics* > 1,96 dan *P-values* < 0,05.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis (Efek Langsung)

	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
<i>Employee Engagement -> Affective Organizational Commitment</i>	0.657	6.271	0.000	Diterima
<i>Transformational Leadership -> Affective Organizational Commitment</i>	0.467	5.123	0.000	Diterima
<i>Transformational Leadership -> Employee Engagement</i>	0.506	5.902	0.000	Diterima
<i>Work-Life Balance -> Affective Organizational Commitment</i>	0.494	6.387	0.000	Diterima
<i>Work-Life Balance -> Employee Engagement</i>	0.441	5.320	0.000	Diterima

Sumber: Data hasil uji (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh pengaruh langsung dalam model penelitian memiliki nilai *T-statistics* di atas 1,96 dan *P-values* sebesar 0,000 (<0,05), sehingga seluruh hipotesis pengaruh langsung (H1–H5) diterima. *Transformational leadership* dan *work-life balance* terbukti berpengaruh positif terhadap *affective organizational commitment* maupun *employee engagement*. Selain itu, *employee engagement* juga berpengaruh positif terhadap *affective organizational commitment*.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis (Efek Tidak Langsung)

	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
<i>Transformational Leadership -> Employee Engagement -> Affective Organizational Commitment</i>	0.333	4.523	0.000	Diterima
<i>Work-Life Balance -> Employee Engagement -> Affective Organizational Commitment</i>	0.290	3.655	0.000	Diterima

Sumber: Data hasil uji (2026)

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *transformational leadership* dan *work-life balance* terhadap *affective organizational commitment*. Kedua hubungan mediasi memiliki nilai *T-statistics* di atas 1,96 dan *P-values* sebesar 0,000 (<0,05), sehingga hipotesis H6 dan H7 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee engagement* menjadi mekanisme yang memperkuat pengaruh *transformational leadership* dan *work-life balance* dalam meningkatkan *affective organizational commitment* karyawan Generasi Z pada industri perbankan di wilayah Yogyakarta.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Affective organizational commitment*

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Hal tersebut dibuktikan melalui hasil uji bootstrapping yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,467, nilai *T-statistic* sebesar 5,123, dan nilai *P-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* dinyatakan diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan *transformational leadership* pada karyawan Generasi Z di industri perbankan, maka semakin tinggi pula *affective commitment* yang dimiliki. Karyawan Generasi Z cenderung menghargai pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan perhatian terhadap pengembangan diri mereka. Kepemimpinan transformasional membuat karyawan merasa dihargai dan didukung, sehingga meningkatkan ikatan emosional, loyalitas, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. Selain itu, penelitian oleh Hamza et al. (2024) menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*.

Pengaruh *Work-life balance* terhadap *Affective organizational commitment*

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Hal tersebut dibuktikan melalui hasil uji bootstrapping yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,494, nilai *T-statistic* sebesar 6,387, dan nilai *P-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z di industri perbankan, maka semakin tinggi pula *affective organizational commitment* yang dimiliki. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat karyawan merasa lebih nyaman, mengurangi tekanan kerja, serta meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatimah dan Gunawan (2022) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *affective organizational commitment*.

nal commitment. Selain itu, penelitian Udin (2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *affective commitment*.

Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Employee engagement*

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut dibuktikan melalui hasil uji bootstrapping yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,506, nilai *T-statistic* sebesar 5,902, dan nilai *P-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *transformational leadership*, maka semakin tinggi tingkat *employee engagement* karyawan Generasi Z di industri perbankan. Generasi Z cenderung menginginkan pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan pengembangan dalam kompetensi, serta kesempatan untuk menyampaikan ide dan pendapat. Ketika pemimpin mampu memberikan motivasi dan inspirasi dalam bekerja, karyawan akan merasa lebih terlibat, bersemangat, dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong munculnya keterikatan kuat antara karyawan dengan pekerjaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sihotang et al. (2025) menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada *employee engagement*. Selain itu, penelitian Miftah et al. (2024) menunjukkan bahwa gaya *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Work-life balance* terhadap *Employee engagement*

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut dibuktikan melalui hasil uji bootstrapping yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,441, nilai *T-statistic* sebesar 5,320, dan nilai *P-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z di industri perbankan, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* mereka. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang memiliki perhatian tinggi terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Ketika perusahaan mampu memberikan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan tersebut, karyawan akan merasa lebih nyaman, memiliki tingkat stres yang lebih rendah, serta lebih fokus dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini mendorong munculnya sema-

ngat, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan sehingga meningkatkan *employee engagement*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ambalika et al. (2024) menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Selain itu, penelitian Rachmadini & Riyanto (2020) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Employee engagement* terhadap *Affective organizational commitment*

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Hal tersebut dibuktikan melalui hasil uji bootstrapping yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,657, nilai *T-statistic* sebesar 6,271, dan nilai *P-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement* yang dimiliki karyawan generasi Z di industri perbankan, maka semakin tinggi pula *affective organizational commitment* yang terbentuk. Karyawan yang memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan cenderung merasa lebih antusias, berdedikasi, dan terlibat dalam setiap aktivitas organisasi. Pada karyawan Generasi Z, keterlibatan kerja yang tinggi dapat muncul ketika mereka merasa pekerjaannya bermakna, memperoleh kesempatan untuk berkembang, serta mendapatkan dukungan dari organisasi. Kondisi tersebut menumbuhkan rasa bangga, keterikatan emosional, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mauliddya (2021) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*. Selain itu, penelitian oleh Utami (2020) juga menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *affective organizational commitment*.

Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Affective organizational commitment* melalui *Employee engagement*

Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* melalui *employee engagement*. Hal tersebut dibuktikan melalui hasil uji bootstrapping yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,333, nilai *T-statistic* sebesar 4,523, dan nilai *P-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *transformational leader-*

ship terhadap *affective organizational commitment* dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *affective organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di industri perbankan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya secara langsung meningkatkan komitmen afektif karyawan dalam pekerjaan. Pemimpin juga mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan karyawan akan mendorong munculnya *employee engagement* yang lebih tinggi. Keterlibatan tersebut kemudian membentuk ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi sehingga meningkatkan *affective organizational commitment*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jiatong et al. (2022) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *affective organizational commitment*. Selain itu, penelitian oleh Neman dan Hosen (2024) juga menyatakan bahwa *employee engagement* secara positif mampu memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *affective organizational leadership*.

Pengaruh *Work-life balance* terhadap *Affective organizational commitment* melalui *Employee engagement*

Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* melalui *employee engagement*. Hal tersebut dibuktikan melalui hasil uji bootstrapping yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,290, nilai *T-statistic* sebesar 3,655, dan nilai *P-values* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *affective organizational commitment* dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan *affective organizational commitment* karyawan Generasi Z di industri perbankan melalui *employee engagement*. Karyawan Generasi Z cenderung memberikan perhatian besar terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Ketika keseimbangan dapat dipenuhi, karyawan akan merasa nyaman, fokus dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi ini mendorong meningkatnya *employee engagement* yang akhirnya memperkuat keterikatan emosional, rasa memiliki, dan keinginan karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jasmine & Utomo (2024) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* dan *affective organizational commitment*. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam bekerja, yang selanjutnya memperkuat

keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformatif leadership* dan *work-life balance* terhadap *affective organizational commitment* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di Industri perbankan wilayah Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment* maupun *employee engagement*. Selain itu, *employee engagement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*. Temuan penelitian juga membuktikan bahwa *employee engagement* mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *transformational leadership* dan *work-life balance* terhadap *affective organizational commitment*. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif serta terciptanya *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan keterikatan karyawan, yang pada akhirnya memperkuat komitmen afektif karyawan Generasi Z terhadap organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, industri perbankan disarankan untuk memperkuat penerapan *transformational leadership* melalui pengembangan kompetensi kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian, dan dukungan terhadap pengembangan karyawan. Selain itu, perusahaan perlu menciptakan kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* sehingga *employee engagement* dan *affective organizational commitment* karyawan dapat terus meningkat. Bagi karyawan Generasi Z, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan, membangun komunikasi yang baik dengan atasan dan rekan kerja, serta menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Sementara itu, bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian, membandingkan karakteristik berbagai jenis bank atau sektor industri lain, serta menambahkan variabel lain yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *affective organizational commitment*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambalika, N. K. A. D., Azzahra, H. A. S., Rahmayanti, P. L. D., & Ditha, I. G. A. T. L. (2024). The Effect of Work-Life Balance, Internal Communication, and Rewards on Employee Engagement and Employee Performance: A Study on Generation Z. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2). <https://ijble.com/index.php/journal/index>
- Fatimah, T., & Gunawan, A. W. (2022). Analisis Pengaruh Work Life Balance Dan Person Job Fit Terhadap Affective Organizational Commitment. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 17. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v17i1.1296>
- Hamza, K. A., Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2024). Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role of innovative

- behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 325–338. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.25](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.25)
- Jasmine, J. A., & Utomo, P. (2024). The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 576–587. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.43](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43)
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Kholifah, A. N., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Work Life Balance Terhadap Keterikatan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2318. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>
- Mauliddya, D. (2021). The Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction through Affective Commitment at PT Ultra Medika Surabaya. *Journal of Business and Management Review*, 2(9), 634–647. <https://doi.org/10.47153/jbmr29.2162021>
- Miftah, H., Modding, B., & Kinerja Karyawan, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi melalui Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. *Journal of Accounting Finance (JAF)*, 5(1).
- Nasution, N. A., Fahruzi, A., Rusmewahni, & Dewi, K. V. (2024). Implementation Of Transformational Leadership To Influence Affective Commitment Through Perceived Organization Support. *Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 8. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAAR>
- Neman, E. M. I., & Hosen, C. (2024). The Influence of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance mediated by Employee Engagement at PT. XYZ. *Business Management Journal*, 20, 213–225. <https://doi.org/10.30813/bmj.v20i2.5265>
- Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). The Impact of Work-Life Balance on Employee Engagement in Generation Z. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(5), 62–66. <https://doi.org/10.9790/0837-2505106266>
- Salsabila, K. F., & Alim, M. R. S. (2026). The Effect of Work-Life Balance and Transformational Leadership on Employee Performance through Employee Engagement among Nurses and Midwives at Muhammadiyah Darul Istiqomah Hospital in Kendal a r t i c l e i n f o. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 22, 1087–1096.
- Sihotang, H., Silalahi, E. R. R., & Siagian, M. V. S. E. (2025). Pengaruh Empowerment dan Transformational Leadership terhadap Employee Engagement dengan Employee Motivation sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 7. <https://jurnal.itscience.org/index.php/jumansi88>
- Udin, U. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(11), 3649–3655. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181131>