

Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z Dengan Mempertimbangkan Faktor Lingkungan Kerja

Indriyenni¹, Hilda Mary², Widia Firta³

^{1,2,3}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

¹indriyenni@upiptk.ac.id

Abstract

The dynamic nature of the modern workplace and the characteristics of Generation Z, who prioritize a balance between work and personal life, have made work-life balance an important factor in enhancing job satisfaction. In addition, the work environment plays a crucial role in creating a supportive and comfortable working condition. This study aims to analyze the effect of work-life balance on the job satisfaction of Generation Z employees by considering the role of the work environment. This study employs a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to Generation Z employees at PT. Cantika Group, a company operating in the transportation service sector, using a purposive sampling technique. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that work-life balance has a positive and significant effect on the job satisfaction of Generation Z employees. Furthermore, the work environment also has a positive influence on job satisfaction and plays a role in strengthening the relationship between work-life balance and job satisfaction. These findings suggest that a balanced work-life condition supported by a conducive work environment can enhance employee job satisfaction. In conclusion, this study emphasizes the importance for organizations to implement policies that support work-life balance and to provide a supportive work environment in order to improve job satisfaction, particularly among Generation Z employees.

Keywords: Work-life balance, job satisfaction, work environment, Generation Z, human resource management

Abstrak

Perkembangan dunia kerja yang dinamis serta karakteristik Generasi Z yang mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadikan work-life balance sebagai faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, lingkungan kerja juga memiliki peran dalam menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan mendukung kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z dengan mempertimbangkan faktor lingkungan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Generasi Z pada PT. Cantika Group, perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi, dengan teknik pengambilan sampel purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Selain itu, lingkungan kerja juga memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta berperan dalam memperkuat hubungan antara work-life balance dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Kesimpulan penelitian ini menegaskan pentingnya organisasi dalam menciptakan kebijakan yang mendukung work-life balance serta menyediakan lingkungan kerja yang nyaman guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, khususnya pada Generasi Z.

Kata kunci: *Work-life balance, kepuasan kerja, lingkungan kerja, generasi Z, manajemen sumber daya manusia.*

© 2026 Jurnal Pustaka Aktiva

1. Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis seiring dengan kemajuan teknologi dan globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia [1]. Organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan karakteristik tenaga kerja yang terus berkembang, termasuk hadirnya Generasi Z sebagai bagian dari angkatan kerja produktif. Generasi Z, yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012, dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal preferensi kerja, penggunaan teknologi, serta ekspektasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (work-life balance)[2].

Work-life balance menjadi salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia modern [3]. Konsep ini merujuk pada kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, termasuk waktu bersama keluarga, aktivitas sosial, dan kebutuhan individu lainnya. Ketidakeimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak pada meningkatnya stres kerja, menurunnya kepuasan kerja, serta berpotensi menyebabkan burnout. Sebaliknya, work-life balance yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, memperkuat komitmen organisasi, serta meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja [4].

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia [5]. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa puas terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, sistem kompensasi, serta peluang pengembangan karier [6]. Bagi Generasi Z, kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial, tetapi juga oleh fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang mendukung, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Selain work-life balance, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik maupun nonfisik, seperti kondisi ruang kerja, fasilitas yang tersedia, hubungan interpersonal, serta budaya organisasi [6][7]. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, meningkatkan motivasi, serta mendukung karyawan

dalam menjalankan tugasnya secara optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja [8][9].

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja [10][11]. Karyawan yang mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi [12][13]. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja [14]. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih mengkaji kedua variabel tersebut secara terpisah atau belum secara khusus menyoroti peran lingkungan kerja dalam hubungan antara work-life balance dan kepuasan kerja, khususnya pada Generasi Z.

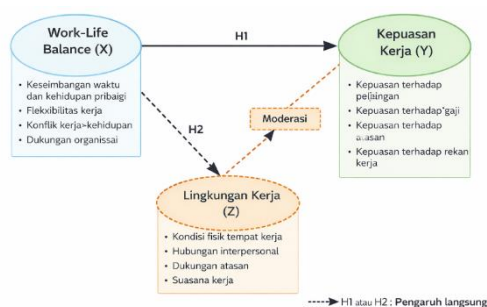
Di sisi lain, karakteristik Generasi Z yang lebih adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas, serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang nyaman dan inklusif menjadikan kelompok ini menarik untuk diteliti lebih lanjut [15][16]. Generasi ini cenderung memiliki tingkat mobilitas kerja yang tinggi dan lebih selektif dalam memilih tempat kerja yang sesuai dengan nilai dan kebutuhan mereka [17][18]. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z, termasuk peran work-life balance dan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z dengan mempertimbangkan faktor lingkungan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami dinamika kepuasan kerja pada Generasi Z..

2. Metode Penelitian

Pemahaman terhadap hubungan antar variabel dalam penelitian ini memerlukan suatu kerangka konseptual yang mampu menggambarkan keterkaitan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Kerangka penelitian disusun berdasarkan kajian teoritis serta hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan

kerja dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, khususnya pada karyawan Generasi Z [19][20]. Lingkungan kerja juga memiliki peran strategis dalam memengaruhi kondisi psikologis serta kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Penelitian ini mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model untuk mengidentifikasi hubungan langsung maupun tidak langsung yang terjadi di antara variabel-variabel tersebut.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Gambar 1 menggambarkan kerangka penelitian yang menunjukkan hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja pada karyawan Generasi Z. Model ini terdiri dari variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi yang saling berinteraksi dalam menjelaskan tingkat kepuasan kerja [21][22].

Work-life balance (X) berperan sebagai variabel independen yang diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Y). Hubungan ini ditunjukkan oleh arah panah dari *work-life balance* menuju kepuasan kerja yang diberi label hipotesis pertama (H1). Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan [23]. Variabel *work-life balance* diukur melalui beberapa indikator, yaitu keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, fleksibilitas kerja, konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta dukungan organisasi terhadap keseimbangan tersebut.

Kepuasan kerja (Y) sebagai variabel dependen merupakan hasil dari pengaruh variabel lain dalam model penelitian. Kepuasan kerja diartikan sebagai tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Variabel ini diukur melalui beberapa indikator, antara lain kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap atasan, serta kepuasan terhadap rekan kerja. Indikator-indikator tersebut mencerminkan berbagai aspek yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya.

Lingkungan kerja (Z) berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memengaruhi hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Peran ini

ditunjukkan oleh garis putus-putus yang mengarah pada hubungan antara variabel X dan Y dengan label moderasi.

Lingkungan kerja juga memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja diukur melalui indikator kondisi fisik tempat kerja, hubungan interpersonal, dukungan atasan, dan suasana kerja [24].

Peran moderasi lingkungan kerja menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja bergantung pada kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan suportif cenderung memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat mengurangi kekuatan hubungan tersebut.

Hubungan antara *work-life balance* dan lingkungan kerja juga ditunjukkan dalam model melalui hipotesis kedua (H2). Hubungan ini menggambarkan bahwa persepsi karyawan terhadap keseimbangan kehidupan kerja dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung dapat membantu karyawan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Metode SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan, baik hubungan langsung maupun tidak langsung, serta sesuai digunakan untuk model penelitian yang memiliki variabel moderasi. Selain itu, SEM-PLS juga cocok digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel relatif kecil dan tidak memerlukan asumsi distribusi normal yang ketat.

Kerangka penelitian ini memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh interaksi antara *work-life balance* dan lingkungan kerja. Model ini menekankan pentingnya faktor internal dan eksternal dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan di lingkungan organisasi.

3. Hasil dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z dengan mempertimbangkan faktor lingkungan kerja. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian disajikan secara sistematis yang meliputi deskripsi karakteristik responden, pengujian instrumen penelitian, serta pengujian model struktural dan hipotesis. Interpretasi hasil dilakukan untuk menjelaskan hubungan antar

variabel serta memberikan pemahaman mengenai peran *work-life balance* dan lingkungan kerja dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Deskripsi responden digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik subjek penelitian yang meliputi jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Informasi ini penting untuk memastikan bahwa responden yang terlibat sesuai dengan kriteria penelitian, yaitu karyawan yang termasuk dalam kategori Generasi Z.

Tabel 1. Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	45%
	Perempuan	55	55%
Usia	18–21 tahun	30	30%
	22–25 tahun	50	50%
	26–28 tahun	20	20%
Lama Kerja	< 1 tahun	40	40%
	1–3 tahun	45	45%
	> 3 tahun	15	15%

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan dengan persentase sebesar 55%, sedangkan responden laki-laki sebesar 45%. Kondisi ini menunjukkan bahwa partisipasi responden perempuan sedikit lebih dominan dibandingkan laki-laki dalam penelitian ini. Berdasarkan kategori usia, responden didominasi oleh kelompok usia 22–25 tahun dengan persentase sebesar 50%. Kelompok usia 18–21 tahun sebesar 30%, sedangkan kelompok usia 26–28 tahun sebesar 20%. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif awal yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang baru memasuki dunia kerja.

Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja kurang dari 1 tahun sebesar 40%, diikuti oleh responden dengan masa kerja 1–3 tahun sebesar 45%, dan lebih dari 3 tahun sebesar 15%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih berada pada tahap awal karier, yang memungkinkan adanya persepsi yang kuat terhadap keseimbangan kehidupan kerja

dan lingkungan kerja. Karakteristik responden tersebut memberikan gambaran bahwa penelitian ini didominasi oleh karyawan Generasi Z dengan pengalaman kerja yang relatif masih baru, sehingga relevan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan mampu mengukur variabel secara tepat dan konsisten. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menguji tingkat konsistensi jawaban responden terhadap instrumen penelitian. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai *loading factor* memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, yaitu lebih dari 0,70. Reliabilitas instrumen dinilai berdasarkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang menunjukkan tingkat konsistensi internal dari setiap variabel. Hasil pengujian validitas pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Indikator	Loadin g Factor	Keterangan
Work-Life Balance	X1–X4	0.72 – 0.85	Valid
Kepuasan Kerja	Y1–Y4	0.75 – 0.88	Valid
Lingkungan Kerja	Z1–Z4	0.70 – 0.86	Valid

Tabel 2 menunjukkan hasil uji validitas terhadap seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* pada masing-masing indikator untuk mengetahui kemampuan indikator dalam merepresentasikan variabel yang diukur. Variabel *work-life balance* yang terdiri dari indikator X1 hingga X4 memiliki nilai *loading factor* berkisar antara 0,72 hingga 0,85. Nilai tersebut berada di atas batas minimum yang ditetapkan, yaitu 0,70, sehingga seluruh indikator pada variabel *work-life balance* dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Variabel kepuasan kerja yang terdiri dari indikator Y1 hingga Y4 menunjukkan nilai *loading factor* antara 0,75 hingga 0,88. Nilai ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki korelasi yang kuat terhadap variabel kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan valid. Variabel lingkungan kerja yang terdiri dari indikator Z1 hingga Z4 memiliki nilai *loading factor* berkisar antara 0,70 hingga 0,86. Nilai tersebut juga telah memenuhi kriteria validitas, sehingga seluruh indikator pada

variabel lingkungan kerja dinyatakan valid. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70. Kondisi ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas yang baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Sementara pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil yang stabil dan konsisten apabila dilakukan pengukuran berulang. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 3 berikut

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Work-Life Balance	0.85	0.90	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.87	0.91	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.83	0.89	Reliabel

Tabel 3 menunjukkan hasil uji reliabilitas terhadap seluruh variabel dalam penelitian ini. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal dari instrumen yang digunakan dalam mengukur masing-masing variabel. Variabel *work-life balance* memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,85 dan Composite Reliability sebesar 0,90. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator pada variabel *work-life balance* memiliki konsistensi yang sangat baik dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,87 dan Composite Reliability sebesar 0,91. Nilai ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan mampu menghasilkan data yang konsisten. Variabel lingkungan kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,83 dan Composite Reliability sebesar 0,89. Nilai tersebut juga menunjukkan bahwa indikator pada variabel lingkungan kerja memiliki konsistensi yang baik. Seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

3.2. Uji Model Struktural (Inner Model)

Bagian ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z dengan mempertimbangkan faktor lingkungan kerja. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian disajikan secara sistematis yang meliputi deskripsi karakteristik responden, pengujian instrumen penelitian, serta pengujian model struktural dan hipotesis. Interpretasi hasil dilakukan untuk menjelaskan hubungan antar variabel serta memberikan pemahaman mengenai peran *work-life balance* dan lingkungan kerja dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel	R ²	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.68	Kuat

Tabel 4 menunjukkan nilai koefisien determinasi (*R-square*) pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,68. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja termasuk dalam kategori kuat. Nilai *R-square* sebesar 0,68 menunjukkan bahwa sebesar 68% variasi pada kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yaitu *work-life balance* serta faktor lingkungan kerja yang berperan dalam model penelitian. Persentase ini menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki daya jelaskan yang baik terhadap variabel kepuasan kerja. Sisa sebesar 32% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti dalam studi ini. Faktor tersebut dapat berupa variabel lain seperti kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun faktor individu yang juga berpotensi memengaruhi kepuasan kerja. Nilai *R-square* yang berada pada kategori kuat menunjukkan bahwa model penelitian yang dibangun memiliki kemampuan yang memadai dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Kondisi ini memperkuat bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

3.3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam model penelitian serta untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan analisis *path coefficient* yang bertujuan untuk melihat arah dan kekuatan pengaruh antar variabel. Signifikansi pengaruh ditentukan berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value* dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Suatu hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-*

statistic lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Path Coefficient

Hubungan	Koefisien	t-statistic	p-value
WLB (Kepuasan Kerja (H1))	0.52	6.45	0.000
Lingkungan Kerja (Kepuasan Kerja)	0.38	4.12	0.000
Moderasi (WLB × Lingkungan Kerja) (H2)	0.21	2.75	0.006

Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Pengujian ini menggunakan nilai koefisien jalur (*path coefficient*), *t-statistic*, dan *p-value* untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien sebesar 0,52 menunjukkan bahwa *work-life balance* memberikan kontribusi pengaruh yang cukup kuat terhadap kepuasan kerja. Nilai *t-statistic* sebesar 6,45 yang lebih besar dari 1,96 serta *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,38 dengan *t-statistic* sebesar 4,12 dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kondisi lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kenyamanan dan motivasi karyawan, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Nilai koefisien moderasi sebesar 0,21 dengan *t-statistic* sebesar 2,75 dan *p-value* sebesar 0,006 menunjukkan bahwa efek moderasi tersebut signifikan. Nilai ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Nilai koefisien yang positif pada seluruh hubungan antar variabel menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel independen diikuti dengan peningkatan pada variabel dependen. Hasil ini memberikan gambaran bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja merupakan

faktor penting yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z

3.4 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Nilai koefisien sebesar 0,52 menunjukkan bahwa *work-life balance* memberikan kontribusi pengaruh yang cukup kuat terhadap kepuasan kerja. Nilai ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Generasi Z memiliki karakteristik yang lebih menghargai fleksibilitas dan keseimbangan hidup dibandingkan generasi sebelumnya. Karyawan yang mampu mengatur waktu kerja dan kehidupan pribadi secara seimbang cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah serta tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi..

3.5 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z dengan nilai koefisien sebesar 0,38. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan kontribusi yang cukup penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, meskipun pengaruhnya tidak sebesar variabel *work-life balance*. Lingkungan kerja dalam penelitian ini mencakup aspek fisik dan nonfisik, seperti kondisi ruang kerja, fasilitas yang tersedia, hubungan interpersonal antar karyawan, serta dukungan dari atasan. Kondisi lingkungan kerja yang baik memungkinkan karyawan untuk bekerja secara lebih efektif, sehingga berdampak pada peningkatan persepsi positif terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa aman, nyaman, dan mendukung bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kondisi tersebut berperan dalam menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Hubungan interpersonal yang harmonis antar rekan kerja serta adanya dukungan dari atasan juga berkontribusi dalam membentuk suasana kerja yang positif. Lingkungan kerja yang demikian mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan (*work engagement*) serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa kondisi kerja atau lingkungan kerja termasuk dalam faktor higienis yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menimbulkan

ketidakpuasan, sedangkan lingkungan kerja yang baik mampu menjaga stabilitas kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, khususnya pada karyawan dengan karakteristik generasi muda yang lebih memperhatikan kenyamanan dan fleksibilitas dalam bekerja.

Karakteristik Generasi Z yang cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, mengutamakan kenyamanan kerja, serta memiliki kebutuhan akan lingkungan kerja yang suportif memperkuat pentingnya peran lingkungan kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja. Generasi ini lebih sensitif terhadap suasana kerja, hubungan sosial, serta dukungan organisasi dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap penciptaan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan karyawan Generasi Z

3.6 Peran Moderasi Lingkungan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,21 yang signifikan. Nilai koefisien positif tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Signifikansi hasil ini mengindikasikan bahwa peran moderasi lingkungan kerja tidak terjadi secara kebetulan, melainkan memiliki kontribusi nyata dalam memengaruhi hubungan antar variabel dalam model penelitian.

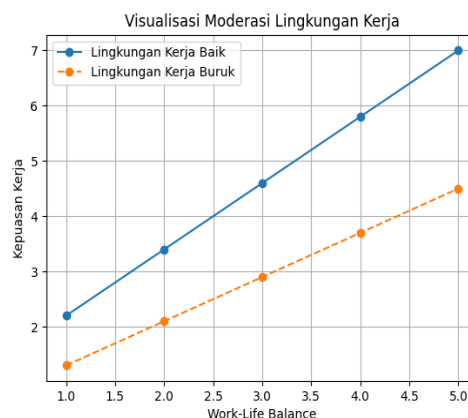
Peran moderasi ini menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja tidak bersifat konstan, melainkan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Lingkungan kerja yang baik, seperti kondisi fisik yang nyaman, hubungan interpersonal yang harmonis, serta dukungan atasan yang memadai, mampu memperkuat pengaruh positif *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Dalam kondisi tersebut, karyawan yang memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi akan merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat melemahkan pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik belum tentu merasakan kepuasan kerja yang optimal apabila berada dalam lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang tidak nyaman, kurangnya dukungan sosial, serta hubungan kerja yang kurang harmonis dapat mengurangi dampak positif dari *work-life balance* terhadap kepuasan kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berperan sebagai faktor kontekstual yang

memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan dependen. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan konsep interaksi dalam teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa hubungan antar variabel dipengaruhi oleh kondisi situasional tertentu. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan sinergi dengan *work-life balance* dalam meningkatkan kepuasan kerja, khususnya pada karyawan Generasi Z yang memiliki preferensi tinggi terhadap kenyamanan dan fleksibilitas kerja.

Hasil ini memberikan implikasi bahwa organisasi tidak hanya perlu memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja karyawan, tetapi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Kombinasi antara *work-life balance* yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih optimal.

Visualisasi interaksi moderasi digunakan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai peran lingkungan kerja dalam memengaruhi hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Penyajian dalam bentuk grafik bertujuan untuk memperlihatkan perbedaan tingkat kepuasan kerja pada kondisi lingkungan kerja yang berbeda. Grafik ini menunjukkan bagaimana perubahan pada *work-life balance* berdampak terhadap kepuasan kerja ketika lingkungan kerja berada dalam kondisi baik maupun kurang mendukung. Hasil visualisasi ini diharapkan dapat memperkuat interpretasi hasil pengujian moderasi yang telah dilakukan sebelumnya.



Gambar 2. Visualisasi Moderasi Lingkungan Kerja

Gambar 2 menunjukkan visualisasi interaksi moderasi antara *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z, di mana terdapat dua garis yang merepresentasikan kondisi lingkungan kerja yang berbeda, yaitu lingkungan kerja baik dan lingkungan kerja buruk. Garis lingkungan kerja baik memiliki kemiringan yang lebih curam, yang menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika

didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. Garis lingkungan kerja buruk menunjukkan kemiringan yang lebih landai, yang mengindikasikan bahwa peningkatan *work-life balance* tidak memberikan dampak yang optimal terhadap kepuasan kerja pada kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung. Perbedaan kemiringan kedua garis tersebut menunjukkan adanya efek moderasi, di mana lingkungan kerja berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja, sehingga semakin baik lingkungan kerja, semakin kuat pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan

4. Kesimpulan

Bagian ini menyajikan kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini. Kesimpulan dirumuskan untuk menjawab tujuan penelitian serta menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu *work-life balance*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan bagi organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Work-life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Hasil ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang baik, serta dukungan atasan mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya.
3. Lingkungan kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan pengaruh positif *work-life balance* terhadap kepuasan kerja.
4. Model penelitian yang dibangun memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan kepuasan kerja, yang ditunjukkan oleh nilai R-square sebesar 0,68. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi *work-life balance* dan lingkungan kerja memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Ucapan Terimakasih [jika ada]

Sebutkan nama pemberi dana dan pemberi fasilitas yang membantu.

Daftar Rujukan

- [1] Wahyuningtyas, I., Setianingrum, M. D., Fortuna, M. D., Agnestia, A. F., & Farliana, N. (2025). Peran Serikat Pekerja dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(2), 154-161.
- [2] Wirautami, N. L. P., Halim, A., Ramadhanti, D., Jemeo, M. K., Asmara, A., & Hadiansyah, A. (2025). *Paradigma Baru Pendidikan Gen Z di Indonesia: Dinamika, Tantangan dan Solusi*. Star Digital Publishing.
- [3] Candra, D. M. (2025). Analisis pengaruh *work-life balance* terhadap etos kerja karyawan generasi Z di perusahaan teknologi di era modern. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(5), 449-463.
- [4] Azizah, M. Z., & Athoillah, A. (2025). Keseimbangan Kehidupan Kerja: dalam Perspektif Produktivitas Kerja Modern. *Bookchapter Manajemen SDM*, 1, 294-328.
- [5] Putri, S. D. S., Salma, M., & Ismail, I. (2024). Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- [6] Rizal, A. (2025). Pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 55-65.
- [7] Susanto, H. M., & Pelealu, D. R. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Fortuna Multi Finance Pontianak. *Manajemen Dewantara*.
- [8] Saputri, A., & Tenrisau, M. A. (2025). Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dosen FEB-UMI. *Center of Economic Students Journal*, 8(2), 497-505.
- [9] Pradani, A. E., & Utomo, S. S. (2026). Analisis Peran Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan Mitra PT Mulia Esa Catur Abadi. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 777-785.
- [10] Setiawan, H. (2025, October). Membangun Lingkungan Kerja Harmonis Dan Kondusif: Kajian Pustaka Untuk Meningkatkan Produktivitas Dan Kepuasan Karyawan. In *Prosiding Seminar Nasional Indonesia* (Vol. 3, No. 1, pp. 119-128).
- [11] Kosasih, N. (2025). Work-Life Balance, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Karyawan Milenial. *Manajemen Dewantara*, 9(3).
- [12] Lestari, T., Ibtisamah, A. B., & Damhudi, D. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kementerian Koordinator Pembangunan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(2), 60-68.
- [13] Lestari, T. W., & Gani, N. A. (2026). Pengaruh Work-life Balance, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Tiara Perkasa Mobil. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 14324-14331.
- [14] Afianti, F. (2025). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Indonesia. *Economics and Digital Business Review*, 6(1), 237-244.
- [15] Maharani, L. (2025). *Analisis Disiplin Kerja pada Pekerja Generasi Z (Studi Kasus: Pekerja Generasi Z Berasal dari Yogyakarta)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- [16] Prabawa, D. C., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Kepemimpinan Dan Budaya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Sdm Di Era Industri 5.0. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- [17] Putra, R., & Agussalim, M. (2025). Peran Employer Branding dalam Menarik Talenta Unggul di Era Revolusi

- Industri 5.0. *Jurnal Akademi Akuntansi Indonesia Padang*, 5(1), 131-142.
- [18] Martha, I. G. N. A. E. (2025). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kebahagiaan Dan Kinerja Tenaga Medis Generasi Z. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 9(4).
- [19] Jenesia, J., & Priyowidodo, A. (2026). Beban Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi: Peran Mediator Kepuasan Kerja pada Kinerja Gen Z di Tangerang. *eCo-Fin*, 8(1), 359-374.
- [20] Yulia, N. E., Irawan, A., & Fachril, F. (2025). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengalaman Kerja sebagai Pemoderasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 580-605.
- [21] Ratnasari, D. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Besar Pelatihan Vokasi Dan Produktivitas. *Jurnal Ekonomi Utama*, 3(3), 413-426.
- [22] Efendi, R., Hamdun, E. K., & Pramesti, R. A. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PG Pradjekan Bondowoso dengan prestasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(10), 2219-2238.
- [23] Ramadhan, D. R. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(12), 277-289.
- [24] Andayani, T. R. J., Suyono, J., Dharmani, I. A. N., Arizona, A., & Elisabeth, D. R. (2025). Pengaruh jenjang karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja perawat rumah sakit islam siti hajar sidoarjo dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial*, 3(2), 316-335.