

---

## Pengaruh *Work-life balance* dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z PT Rumah Atsiri Indonesia Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Kadek Grecius Calvin Gombo<sup>1\*</sup>, Alexander Mario Retto Djong<sup>2</sup>, Kristian Faskahariyanto<sup>3</sup>, dan Truli Nugroho<sup>4</sup>

Institut Teknologi dan Bisnis Kristen Bukit Pengharapan

**Corresponding Author:** Kadek Grecius Calvin Gombo

[calvingombo16@gmail.com](mailto:calvingombo16@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* *Work-life balance*; productivity; job satisfaction; employee performance; Generation Z

*Received :* June 17, 2025

*Revised :* June 19, 2025

*Accepted:* June 23, 2025

©2025 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



---

### ABSTRACT

This study analyzes the influence of work-life balance and productivity on the performance of Generation Z employees at PT Rumah Atsiri Indonesia, with job satisfaction as a mediating variable. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed through PLS-SEM. Results show that work-life balance significantly affects job satisfaction ( $t = 4.786$ ;  $p = 0.000$ ) but not performance directly ( $t = 0.833$ ;  $p = 0.406$ ). Productivity also significantly influences job satisfaction ( $t = 3.884$ ;  $p = 0.000$ ), but not performance directly ( $t = 1.441$ ;  $p = 0.150$ ). Job satisfaction significantly impacts performance ( $t = 8.886$ ;  $p = 0.000$ ) and mediates the relationship between both work-life balance and productivity with performance. These findings highlight the crucial role of job satisfaction in enhancing employee performance.

---

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk memastikan kelancaran tujuan perusahaan, perlu adanya karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi serta berupaya mengelola perusahaan secara optimal guna meningkatkan kinerja karyawan (Prayoga & Lajira, 2022). Berbagai organisasi pun berupaya meningkatkan kinerja setiap elemen di dalamnya untuk menjamin keberlangsungan jalannya usaha.

Saat ini, perusahaan banyak diisi oleh karyawan dari Generasi Z (Gen Z). Dengan semakin banyaknya Gen Z memasuki dunia kerja, perusahaan perlu menyesuaikan strategi manajemen agar dapat mengoptimalkan potensi serta kinerja mereka. Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020 yang dilakukan oleh BPS pada tabel 1.1, sebanyak 27,94% dari total penduduk Indonesia yang berjumlah 270,20 juta jiwa merupakan Gen Z, menjadikan kelompok ini sebagai dominasi demografis (Badan Pusat Statistik, 2021). Gen Z merupakan individu yang lahir tahun 1997 hingga 2012, dengan rentang usia saat ini 13–28 tahun. Gen Z cenderung lebih menyukai pekerjaan fleksibel dan lingkungan kerja kekeluargaan (Mahardika dkk., 2022). Oleh karena itu, harapan karyawan Gen Z terhadap dunia kerja berbeda dari generasi sebelumnya, khususnya dalam hal fleksibilitas kerja yang berkaitan erat dengan *work-life balance*.

*Work-life balance* adalah kemampuan individu dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya sekaligus tetap berkomitmen terhadap keluarga serta berbagai aktivitas lain di luar pekerjaan (Wibowo dan Ahmadi 2024). Berdasarkan penelitian oleh Sakitri (2020) yang melakukan survei terhadap 1.000 karyawan di Inggris menunjukkan bahwa penyebab utama rendahnya *work-life balance* adalah "*working too many hours*" atau jam kerja berlebihan. Kondisi ini menyebabkan kelelahan fisik, berkurangnya waktu untuk beristirahat dan beraktivitas pribadi, serta menurunkan kualitas tidur. Beban kerja yang berlebihan berdampak negatif terhadap keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional, sehingga menurunkan kinerja.

Selain *work-life balance*, produktivitas kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Febriani dan Hartini 2023). Produktivitas kerja mencerminkan efektivitas karyawan dalam menciptakan keluaran dengan mempertimbangkan rasio *input-output* (Damara, Afni, dan Irawan 2023). Peningkatan produktivitas mendorong perbaikan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan (Fauzi 2024).

Di samping itu, kepuasan kerja menjadi variabel penting yang memengaruhi hubungan antara *work-life balance*, produktivitas kerja, dan kinerja (Sari 2022). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif atau negatif terhadap

pekerjaan (Augustine, Sunaryo, dan Firmansyah 2022; Hadi 2022) Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi maksimal sehingga meningkatkan kinerja mereka, sedangkan ketidakpuasan menyebabkan stres, burnout, dan keinginan untuk pindah kerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu sesuai tugas dan tanggung jawab, serta mencerminkan kontribusi berkelanjutan terhadap tujuan perusahaan (Eldon, Nugroho, dan Widjaja 2024). Kinerja karyawan bukan hanya terbatas pada hasil akhir pekerjaannya, tetapi juga mencakup berbagai tindakan dan perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam dunia kerja modern, mempertahankan kinerja karyawan Generasi Z menjadi tantangan yang semakin kompleks. Gen Z, yang kini mendominasi angkatan kerja, memiliki karakteristik unik seperti kebutuhan tinggi akan *work-life balance*, fleksibilitas kerja, serta lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan kesehatan mental (Mahardika dkk. 2022). Meskipun demikian, banyak perusahaan menilai bahwa Gen Z belum sepenuhnya siap menghadapi realitas dunia kerja. Laporan CNBC Indonesia (2024) menunjukkan bahwa 75% perusahaan menilai kinerja fresh graduate Gen Z belum memuaskan, terutama karena rendahnya kesiapan menghadapi tekanan kerja, kurangnya profesionalisme, serta lemahnya keterampilan komunikasi dan pemecahan masalah. Serta, Detik.com (2025), tingginya angka pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap Gen Z disebabkan oleh minimnya motivasi kerja dan kesulitan bekerja dalam tim. Kesenjangan antara ekspektasi perusahaan dan preferensi Gen Z ini, apabila tidak dikelola dengan tepat, dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sebagai perusahaan yang terus berkembang, PT Rumah Atsiri Indonesia menghadapi tantangan dalam mengelola tenaga kerja lintas generasi. Dari total 152 karyawan, 120 di antaranya merupakan Gen Z yang memiliki karakteristik, nilai, dan ekspektasi berbeda dari generasi sebelumnya. Oleh karena itu, pemahaman atas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Gen Z menjadi penting bagi keberlangsungan dan efektivitas perusahaan.

Dengan melibatkan banyak karyawan muda, penting bagi PT Rumah Atsiri untuk memahami pengaruh *work-life balance*, produktivitas kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Gen Z. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji hubungan antar variabel tersebut dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki judul: “Pengaruh *Work-life balance* dan Produktivitas terhadap Kinerja Gen Z Rumah Atsiri Indonesia Dengan Mediasi Kepuasan Kerja”. Penelitian ini menguraikan tentang pengaruh langsung *work-life balance* dan produktivitas terhadap kinerja karyawan Gen Z PT Rumah Atsiri Indonesia, serta pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Genz PT Rumah Atsiri Indonesia.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### *Manajemen Sumber Daya Manusia*

MSDM dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan, rekrutmen, pengembangan, pemeliharaan, serta pemanfaatan SDM guna mencapai tujuan, baik pada tingkat individu maupun organisasi (Qomariah, 2020). MSDM merupakan upaya pengelolaan dan pengembangan SDM yang berperan dalam perencanaan, penerapan, perekrutan, pelatihan, serta pengembangan karir karyawan atau pegawai. Selain itu, MSDM juga berfungsi dalam menginisiasi pengembangan organisasi dalam suatu perusahaan atau institusi. (Purwanto dkk., 2024).

Berdasarkan berbagai dari uraian definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa MSDM merupakan suatu proses strategis dalam mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif seperti perekrutan dan pelatihan, tetapi juga mencakup pengembangan karir, pemeliharaan tenaga kerja, serta penguatan budaya organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal dan maksimal. MSDM berperan strategis dalam mengelola dan mengembangkan SDM untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Sebagai bagian dari Ilmu Manajemen, MSDM mencakup berbagai fungsi manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, staffing, kepemimpinan, dan pengendalian. Tidak hanya itu, MSDM juga melibatkan proses perekrutan, pelatihan, pemeliharaan, serta pengembangan karir karyawan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi. Dengan demikian, MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga berperan dalam pengembangan individu dan organisasi secara keseluruhan.

#### **Hubungan *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Studi yang dilakukan oleh Asari (2022) memperlihatkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Maharani dkk. (2023), di mana *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori serta temuan empiris yang beragam tersebut, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah:

Ho : *Work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di PT Rumah Atsiri Indonesia.

H1 : *Work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di PT Rumah Atsiri Indonesia.

### **Hubungan *Work-life balance* terhadap Kinerja**

Studi yang dilakukan oleh Wibowo & Ahmadi (2024), Asari (2022), dan Stiawan (2024) menunjukkan bahwa semakin baik *work-life balance*, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa keseimbangan tersebut membantu karyawan mengurangi stres, meningkatkan fokus, dan mempertahankan produktivitas kerja yang optimal.

Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Pitriyani & Jaya (2024), yang mengungkapkan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan kepada kinerja karyawan. Mereka berpendapat bahwa karyawan yang berorientasi pada pekerjaan tetap merasa puas dengan keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti gaji, tunjangan, atau kesempatan karier, meskipun *work-life balance* tidak sepenuhnya tercapai. Maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

Ho: *Work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z PT Rumah Atsiri Indonesia.

H2: *Work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di PT Rumah Atsiri Indonesia.

### **Hubungan Produktivitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Fauzi (2024) dan Stiawan (2024), produktivitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi produktivitas yang dimiliki karyawan, semakin besar pula tingkat kepuasan mereka dalam bekerja. Produktivitas yang tinggi sering kali dikaitkan dengan perasaan pencapaian, pengakuan dari perusahaan, serta kesejahteraan dalam pekerjaan yang lebih baik, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan **Teori Dua Faktor Herzberg**, yang menyatakan bahwa faktor-faktor motivasional seperti **pencapaian (*achievement*)**, **pengakuan (*recognition*)**, dan **tanggung jawab (*responsibility*)** merupakan pendorong utama kepuasan kerja. Oleh karena itu, ketika karyawan merasa produktif dan berkontribusi secara nyata, mereka cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Simply Psychology, 2025).

Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Lova dkk. (2024), di mana produktivitas kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun peningkatan produktivitas dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja, ada faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan tingkat kepuasan karyawan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Berdasarkan landasan teori dan berbagai temuan empiris tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

Ho : Produktivitas kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z PT Rumah Atsiri Indonesia.

H3 : Produktivitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z PT Rumah Atsiri Indonesia.

### **Hubungan Produktivitas Kerja terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Damara dkk. (2023) menunjukkan bahwa produktivitas kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat produktivitas yang dimiliki oleh karyawan, semakin baik pula kinerja yang mereka hasilkan.

Namun, hasil berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Rangkuti dkk. (2021), yang menunjukkan bahwa produktivitas kerja tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengisyaratkan bahwa meskipun karyawan memiliki tingkat produktivitas yang baik, hal tersebut tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Berdasarkan landasan teori serta berbagai temuan empiris tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

Ho : Produktivitas kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z PT Rumah Atsiri Indonesia.

H4 : Produktivitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z PT Rumah Atsiri Indonesia.

### **Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo & Ahmadi (2024) menghasilkan kesimpulan Kepuasan kerja terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa saat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya baik dari segi lingkungan kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan karier, maupun interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mereka memiliki dorongan yang lebih besar untuk bekerja secara optimal.

Temuan yang berbeda diungkapkan dalam penelitian Triastuti dkk. (2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh positif dan

signifikan pada kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori serta berbagai temuan empiris tersebut, maka hipotesis kelima penelitian ini adalah:

Ho: Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z PT Rumah Atsiri Indonesia.

H5: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z PT Rumah Atsiri Indonesia.

### **Hubungan *Work-life balance* terhadap Kinerja dengan variabel *intervening* Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Azizah & Supriyanto (2023) dan Asari (2022) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil ini mengindikasikan ketika karyawan memiliki *work-life balance* yang baik, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Dengan kata lain, kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memperkuat keterkaitan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan.

Namun, temuan yang berbeda ditemukan dalam penelitian Firdaus (2025), yang menunjukkan bahwa meskipun *work-life balance* secara langsung berdampak positif terhadap kinerja karyawan, pengaruh tersebut berubah menjadi negatif dan tidak signifikan saat kepuasan kerja digunakan sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan landasan teori dan berbagai temuan empiris tersebut, maka hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah:

Ho : Pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja tidak memediasi *work-life balance* terhadap kinerja.

H6: Pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja memediasi *work-life balance* terhadap kinerja.

### **Hubungan Produktivitas Kerja terhadap Kinerja dengan variabel *intervening* Kepuasan Kerja**

Studi yang dilakukan oleh Stiawan (2024) memberikan bukti empiris bahwa produktivitas kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel *intervening* yang menghubungkan variabel independen dan dependen. Artinya, ketika karyawan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat hubungan antara produktivitas kerja dan kinerja karyawan.

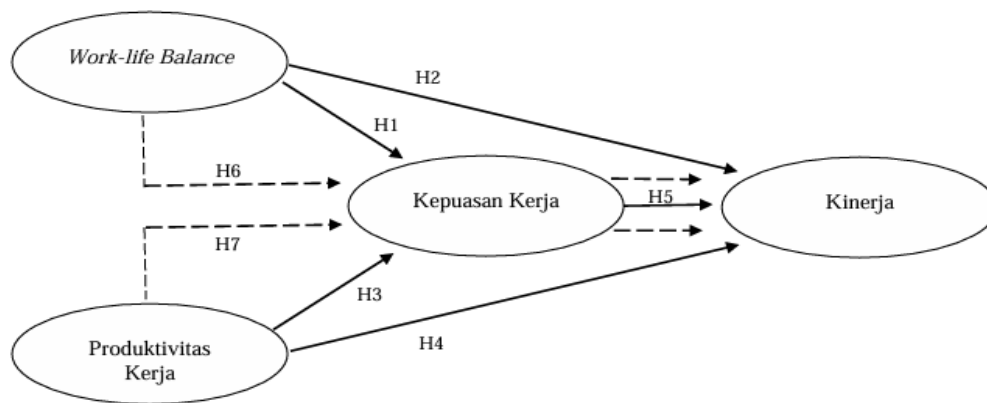
Namun, hasil berbeda ditemukan dalam studi yang dilakukan oleh Triastuti dkk. (2021), yang menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan ketika dijadikan

sebagai mediator. Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya belum tentu berdampak langsung pada peningkatan kinerja mereka. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Rangkuti dkk. (2021) menemukan bahwa produktivitas kerja juga tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menimbulkan dugaan bahwa hubungan antara produktivitas kerja dan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator mungkin tidak sekuat yang diasumsikan sebelumnya.

Temuan ini dapat memberikan relevansi terhadap penelitian yang dilakukan oleh penulis :

Ho : Pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja tidak memediasi produktivitas kerja terhadap kinerja.

H7 : Pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja memediasi produktivitas kerja terhadap kinerja.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT Rumah Atsiri Indonesia, Tawangmangu, Karanganyar, Jawa Tengah. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan tersebut, dengan total populasi sebanyak 120 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau seluruhnya, teknik *total sampling*/sensus diterapkan untuk menjadikan seluruh populasi sebagai sampel penelitian.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala *Likert* lima poin, yang mencakup empat konstruk utama: *work-life balance* (14 item), produktivitas (8 item), kepuasan kerja (8 item), dan kinerja (14 item). Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari literatur relevan dan disesuaikan dengan konteks organisasi. Penyebaran dilakukan secara daring maupun luring setelah dilakukan uji coba dan revisi instrumen.

Sebagai tolak ukur, *work-life balance* diukur melalui empat dimensi: interferensi kerja terhadap kehidupan pribadi, interferensi kehidupan pribadi terhadap kerja, peningkatan kerja oleh kehidupan pribadi, dan sebaliknya. Produktivitas diukur dari efisiensi, etos kerja, dan capaian hasil. Kepuasan kerja mencakup persepsi terhadap pekerjaan, pengawasan, dan hubungan antar rekan kerja. Sementara itu, kinerja diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif.

Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui *software* SmartPLS versi 3. Analisis dilakukan dalam dua tahap, yaitu evaluasi *outer model* dengan mengukur validitas konvergen, validitas diskriminan menggunakan HTMT, dan reliabilitas melalui *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, serta evaluasi *inner model* (uji *R-square*, VIF, dan uji hipotesis *bootstrapping* efek langsung dan tidak langsung untuk mengetahui pengaruh antar variabel, termasuk peran mediasi dari kepuasan kerja (Hair dkk., 2021).

## HASIL PENELITIAN

### *Model Pengukuran (Outer Model)*

*Outer model* merepresentasikan relasi antara konstruk laten dan indikator yang dapat diamati secara empiris. Model ini berfungsi untuk mengukur seberapa baik indikator mewakili konstruk yang dimaksud (Hair dkk., 2021). Setiap indikator dalam model reflektif harus memiliki *loading* yang signifikan untuk menunjukkan kemampuannya menjelaskan variabel laten. Nilai *loading* yang ideal adalah di atas 0,70, namun nilai  $\geq 0,50$  masih dapat diterima jika reliabilitas dan AVE konstruk telah memenuhi syarat.

Tabel 1 memperlihatkan bahwa setiap pernyataan dari masing-masing konstruk memiliki nilai *loading* di atas 0,50, dengan demikian setiap pernyataan dari masing-masing konstruk dapat diterima (Hair dkk., 2021).

Tabel 1. Nilai *Loading*

	X1	X2	Z	Y
X1.1	0.718	X2.1 0.686	Z1 0.707	Y1 0.740
X1.2	0.732	X2.2 0.746	Z2 0.731	Y2 0.777
X1.3	0.723	X2.3 0.686	Z3 0.711	Y3 0.715
X1.4	0.710	X2.4 0.600	Z4 0.706	Y4 0.632
X1.5	0.728	X2.5 0.678	Z5 0.731	Y5 0.655
X1.6	0.724	X2.6 0.757	Z6 0.757	Y6 0.622
X1.7	0.727	X2.7 0.775	Z7 0.739	Y7 0.650
X1.8	0.783	X2.8 0.743	Z8 0.719	Y8 0.685
X1.9	0.725			Y9 0.706
X1.10	0.767			Y10 0.720
X1.11	0.721			Y11 0.734
X1.12	0.743			Y12 0.796
X1.13	0.714			Y13 0.781
X1.14	0.738			Y14 0.744

Sumber: Data diolah menggunakan Smartpls 3

## Uji Validitas

### Validitas Konvergen

Konstruk dianggap valid secara konvergen jika nilai AVE  $\geq 0,5$ , artinya lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk tersebut. Semakin tinggi AVE, semakin baik indikator merepresentasikan konstruk secara konsisten (Hair dkk., 2021).

Tabel 2. Hasil Perhitungan AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Work-life balance</i> (X1)	0,537
Produktivitas Kerja (X2)	0,505
Kepuasan Kerja (Z)	0,526
Kinerja (Y)	0,508

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3

Pada tabel 2 dapat diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE  $\geq 0,5$ , dengan demikian seluruh konstruk telah memenuhi syarat validitas konvergen.

### Validitas Deskriminan

HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) merupakan salah satu metode untuk menguji validitas diskriminan. Jika nilai HTMT berada di bawah 0,85 untuk konstruk yang berbeda, atau di bawah 0,90 untuk konstruk yang serupa, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk laten dalam model dapat dibedakan secara jelas satu sama lain. Dan pada tabel 3. seluruh nilai berada  $< 0,90$ , jadi seluruh konstruk telah memenuhi syarat validitas deskriminan (Hair dkk., 2021).

Tabel 3 Hasil Perhitungan HTMT

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja	Produktivitas Kerja
Kepuasan Kerja			
Kinerja	0,882		
Produktivitas	0,625	0,617	
<i>Work-life balance</i>	0,636	0,602	0,732

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3

## Uji Reliabilitas

### Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Pengujian reliabilitas dalam model pengukuran bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator secara konsisten mengukur konstruk yang dimaksud. Dua ukuran utama yang digunakan adalah *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Nilai reliabilitas yang dianggap baik adalah di atas 0,70 untuk keduanya, yang menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai dan dapat dipercaya dalam proses pengukuran (Hair dkk., 2021).

Tabel 4 Hasil Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Work-life balance</i>	0,934
Produktivitas Kerja	0,863

<b>Kepuasan Kerja</b>	0,872
<b>Kinerja</b>	0,925

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3

Tabel 5 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,899
<b>Kinerja</b>	0,935
<b>Produktivitas Kerja</b>	0,890
<b>Work-life balance</b>	0,942

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3

Tabel 4. dan tabel 5. nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, maka setiap konstruk sudah dapat dikatakan reliabel.

#### *Model Struktural (Inner Model)*

Model struktural (*Inner Model*) dalam PLS-SEM menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori yang mendasari. Model ini menunjukkan pengaruh langsung maupun tidak langsung antar konstruk, serta merepresentasikan hipotesis penelitian mengenai keterkaitan variabel-variabel tersebut (Hair dkk., 2021).

#### *Uji Multikolinearitas (VIF)*

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak terdapat korelasi tinggi antar konstruk prediktor dalam model struktural yang dapat memengaruhi estimasi jalur. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF yang ideal berada di bawah 3,3 namun nilai hingga 5 masih dianggap dapat diterima.

Tabel 6. Hasil Perhitungan VIF

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja
Kepuasan Kerja		1,717
Kinerja		
Produktivitas Kerja	1,742	1,946
Work-life balance	1,742	1,972

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3

Seluruh nilai VIF pada model struktural berada di bawah 3,3 yang menunjukkan tidak adanya multikolinearitas antar konstruk.

#### *Uji R-Square*

*R-Square* ( $R^2$ ) merupakan suatu ukuran statistik yang digunakan untuk mengidentifikasi seberapa besar proporsi varians dalam variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam suatu model. Secara umum, pengelompokan nilai  $R^2$  sebesar; 0,75 menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan prediktif yang tinggi, 0,50 mengindikasikan model dengan tingkat

prediksi yang moderat, 0,25 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang lemah. (Hair dkk., 2021).

Tabel 7. Hasil Perhitungan *R-Square*

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,418	0,408
Kinerja (Y)	0,685	0,677

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3

Tabel 7. dapat dilihat bahwa  $R^2$  Kepuasan Kerja = 0,418 artinya cukup/lemah. Jadi, 41,8% varians kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh *work-life balance* dan produktivitas kerja. Sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.  $R^2$  Kinerja = 0,685 artinya moderat/sedang. Jadi, 68,5% varians kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja, *work-life balance*, dan produktivitas kerja.

### Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis pada pendekatan PLS-SEM dilakukan dengan melakukan perhitungan *bootstrapping* lalu melihat nilai t-statistik dan *p-value* guna mengevaluasi pengaruh masing-masing variabel secara parsial. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-hitung melebihi t-tabel sebesar 1,96 (dengan tingkat signifikansi 5%) atau jika *p-value* lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya, apabila t-hitung berada di bawah 1,96 atau *p-value* lebih besar dari 0,05, maka hubungan tersebut dianggap tidak signifikan, sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak (Hair dkk., 2021).

### Direct Effect

Dalam analisis PLS-SEM, nilai efek langsung sering disebut sebagai *path coefficient*. Efek langsung adalah pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen yang ditunjukkan melalui nilai *path coefficient*.

Tabel 8 Hasil Perhitungan *Direct Effect*

Variabel	O	M	St.Dev	T Statistic	P Value
Kepuasan Kerja (Z) > Kinerja (Y)	0,696	0,691	0,078	8,886	0,000
Produktivitas (X2) > Kepuasan Kerja (Z)	0,345	0,345	0,089	3,884	0,000
Produktivitas (X2) > Kinerja (Y)	0,121	0,121	0,084	1,441	0,150
<i>Work-life balance</i> (X1) > Kepuasan Kerja (Z)	0,366	0,366	0,076	4,786	0,000
<i>Work-life balance</i> (X1) > Kinerja (Y)	0,082	0,082	0,099	0,833	0,406

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3

Analisis efek langsung menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan t-statistik sebesar 4,786 dan *p-value* 0,000. Hal ini menandakan bahwa H1 diterima Ho ditolak. Namun, *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja,

terbukti dari t-statistik 0,833 dan *p-value* 0,406. Artinya, H2 ditolak dan Ho diterima

Selanjutnya, produktivitas kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (t-statistik 3,884; *p-value* 0,000), yang menunjukkan bahwa H3 diterima dan Ho ditolak. Akan tetapi, produktivitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung, dengan t-statistik 1,441 dan *p-value* 0,150, yang artinya H4 ditolak dan Ho diterima

Serta, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja dengan nilai t-statistik 8,886 dan *p-value* 0,000, mengindikasikan H5 diterima dan Ho ditolak.

### *Indirect Effect*

*Indirect effect* dalam PLS-SEM adalah efek suatu variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi .

Tabel 9. Hasil Perhitungan *Indirect Effect*

Variabel	O	M	St.Dev	T Statistic	P Value
Produktivitas (X2) > Kepuasan Kerja (Z) > Kinerja (Y)	0.240	0.239	0.068	3.518	0.000
Work-life balance (X1) > Kepuasan Kerja (Z) > Kinerja (Y)	0.255	0.261	0.060	4.241	0,000

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3

Pada tabel 9. diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *work-life balance* dan kinerja, dengan t-statistik 4,241 dan *p-value* 0,000. Ini menandakan H6 diterima dan Ho ditolak. Begitu pula, terdapat pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dan kinerja, dengan t-statistik 3,518 dan *p-value* 0,000. Dengan demikian, H7 diterima dan Ho ditolak.

## PEMBAHASAN

### 1. Hubungan *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja

*Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di PT Rumah Atsiri Indonesia dengan t-statistik sebesar 4,786 (>1,96) dan *p-value* 0,000 (<0,05). Hasil ini sejalan dengan studi Asari (2022) yang menyatakan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis H1 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan Gen Z di PT Rumah Atsiri Indonesia merasa memiliki cukup waktu untuk mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, mereka cenderung merasa lebih puas, nyaman, dan termotivasi dalam menjalani pekerjaannya. Keseimbangan ini memberikan

ruang bagi karyawan untuk menghindari stres berlebih, meningkatkan kualitas hidup, serta memperkuat persepsi positif terhadap lingkungan kerja.

## **2. Hubungan *Work-life balance* terhadap Kinerja**

Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja tidak signifikan secara langsung, dengan t-statistik 0,833 ( $<1,96$ ) dan *p-value* 0,406 ( $>0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa *work-life balance* tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan, serupa dengan temuan Pitriyani & Jaya (2024). Dengan demikian, hipotesis H2 ditolak untuk efek langsung dan  $H_0$  diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun *work-life balance* penting bagi kenyamanan dan kesejahteraan karyawan, namun keseimbangan tersebut tidak serta-merta mendorong peningkatan kinerja secara langsung. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum tentu secara otomatis menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini bisa terjadi karena kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kompetensi, dan sistem penilaian yang berlaku di perusahaan. Oleh karena itu, *work-life balance* mungkin lebih berperan sebagai faktor pendukung atau tidak langsung dalam membentuk kinerja, bukan sebagai penentu utama.

## **3. Hubungan Produktivitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Produktivitas kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan t-statistik 3,884 ( $>1,96$ ) dan *p-value* 0,000 ( $<0,05$ ). Hal ini mendukung teori Herzberg dan hasil studi Fauzi (2024). Hipotesis H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan Gen Z yang merasa produktif yaitu mampu menyelesaikan tugas secara efektif, efisien, dan memberikan hasil optimal cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Produktivitas yang tinggi memberikan rasa pencapaian, kebermanfaatn, dan kontribusi nyata terhadap organisasi, yang pada akhirnya memunculkan perasaan positif terhadap pekerjaan. Hal ini selaras dengan teori Herzberg, di mana pencapaian dan pengakuan sebagai faktor motivator berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja (Simply Psychology, 2025). Oleh karena itu, peningkatan produktivitas kerja secara konsisten dapat menjadi strategi untuk memperkuat kepuasan kerja di kalangan karyawan muda.

## **4. Hubungan Produktivitas Kerja terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung produktivitas kerja terhadap kinerja tidak signifikan, dengan t-statistik 1,441 ( $<1,96$ ) dan *p-value* 0,150 ( $>0,05$ ). Ini menandakan bahwa produktivitas kerja tidak langsung meningkatkan kinerja, sejalan dengan hasil temuan Rangkuti dkk. (2021). Oleh karena itu, hipotesis H4 ditolak untuk efek langsung dan  $H_0$  diterima.

Temuan ini mempertegas bahwa kinerja bukan hanya bergantung pada seberapa banyak atau seberapa cepat seorang karyawan menyelesaikan tugasnya, tetapi juga melibatkan berbagai dimensi lain seperti kualitas hasil kerja, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan kontribusi terhadap tujuan tim atau organisasi.

Selain itu, karyawan bisa saja tampil produktif dalam menjalankan tugas-tugas rutin, namun tidak menonjol dalam aspek strategis seperti pengambilan keputusan, inovasi, atau penyelesaian masalah kompleks yang justru menjadi

indikator penting dalam menilai kinerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, meskipun produktivitas tetap merupakan elemen penting dalam konteks kerja, peningkatan kinerja yang optimal membutuhkan dukungan dari faktor-faktor lainnya yang lebih luas dan bersifat multidimensional.

### **5. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dibuktikan dengan t-statistik 8,886 ( $>1,96$ ) dan *p-value* 0,000 ( $<0,05$ ). Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, serupa dengan hasil studi Wibowo & Ahmadi (2024). Hipotesis H5 diterima.

Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Karyawan yang puas cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, loyal terhadap organisasi, dan mampu bekerja secara lebih bertanggung jawab serta produktif. Kepuasan kerja mencerminkan adanya keselarasan antara harapan karyawan dengan realitas pekerjaan yang dijalani, baik dari segi lingkungan kerja, penghargaan, hubungan interpersonal, maupun pencapaian individu. Ketika faktor-faktor tersebut terpenuhi, karyawan tidak hanya merasa nyaman dan dihargai, tetapi juga termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

### **6. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan *Work-life balance* dan Kinerja**

Pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja, dengan t-statistik 4.241 ( $>1,96$ ) dan *p-value* 0,000 ( $<0,05$ ). Hal ini menandakan bahwa *work-life balance* berdampak pada kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Hipotesis H6 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi tidak serta-merta meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi justru melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Artinya, ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki waktu dan ruang yang cukup untuk menjalani kehidupan pribadi tanpa terganggu oleh tekanan pekerjaan, mereka cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Rasa puas ini kemudian menjadi dorongan internal yang mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal, bertanggung jawab, dan memberikan hasil kerja yang lebih baik.

Dengan kata lain, *work-life balance* menjadi faktor pendukung penting yang menciptakan kondisi psikologis positif, dan kepuasan kerja lah yang menjadi jalur utama yang menghubungkan keseimbangan tersebut dengan peningkatan kinerja. Hasil ini memberikan pemahaman bahwa intervensi organisasi dalam menciptakan *work-life balance* tidak hanya berdampak pada aspek kesejahteraan, tetapi juga secara strategis dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan.

## 7. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Produktivitas Kerja dan Kinerja

Pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja juga memediasi hubungan produktivitas kerja terhadap kinerja secara signifikan, dengan t-statistik 3.518 ( $>1,96$ ) dan *p-value* 0,000 ( $<0,05$ ). Ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas berdampak positif pada kinerja melalui kepuasan kerja. Hipotesis H7 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja yang tinggi tidak serta-merta menghasilkan kinerja yang tinggi apabila tidak disertai dengan kepuasan kerja. Namun, ketika karyawan merasa produktif dan sekaligus puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, baik karena hasil kerja mereka dihargai, mereka merasa berkembang, atau merasa memiliki kontribusi nyata maka hal tersebut akan mendorong mereka untuk menunjukkan performa kerja yang optimal.

Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi jembatan penting yang menghubungkan produktivitas dengan kinerja. Karyawan yang merasa produktif dan puas akan lebih termotivasi, lebih terlibat dalam pekerjaan, serta menunjukkan tanggung jawab dan komitmen yang lebih tinggi terhadap hasil kerjanya. Temuan ini memperkuat peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang krusial dalam proses peningkatan kinerja melalui upaya peningkatan produktivitas.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa *work-life balance* dan produktivitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z di PT Rumah Atsiri Indonesia. Kepuasan kerja terbukti menjadi variabel penting yang menjembatani pengaruh tidak langsung antara *work-life balance* dan produktivitas kerja terhadap kinerja. Artinya, meskipun keseimbangan hidup dan produktivitas tidak berdampak langsung terhadap kinerja, keduanya tetap berkontribusi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih optimal.

Temuan ini menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan Gen Z. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menciptakan kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta mendorong produktivitas yang sehat. Upaya tersebut diharapkan mampu membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi karyawan Gen Z secara keseluruhan.

## PENELITIAN LANJUTAN

Disarankan agar penelitian berikutnya disarankan untuk mengidentifikasi faktor-faktor alternatif yang dapat secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, mengingat dua variabel utama dalam studi ini tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Selain itu, penelitian dengan sampel yang lebih luas dan melibatkan berbagai sektor industri sangat dianjurkan untuk memperoleh hasil yang lebih general dan dapat diaplikasikan secara luas.

Peneliti juga dapat mempertimbangkan untuk mengeksplorasi variabel mediasi atau moderasi tambahan yang dapat memperkuat hubungan antar variabel, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau budaya kerja. Variabel-variabel tersebut diyakini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan Terima Kasih Penulis mengucapkan terima kasih kepada Tim HR PT Rumah Atsiri Indonesia atas dukungan dan kerja samanya dalam pelaksanaan penelitian ini, serta kepada para dosen pembimbing atas bimbingan dan arahnya yang sangat berharga selama proses penyusunan jurnal ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asari, A. F. (2022). Pengaruh Work-life balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 843–852.
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147–156. <https://doi.org/10.53625/juremi.v2i1.2691>
- Azizah, R. N., & Supriyanto, A. S. (2023). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Perumda Tugu Tirta Kota Malang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 37–44.
- Badan Pusat Statistik. (2021, Januari 21). *Hasil Sensus Penduduk (SP2020) pada September 2020 mencatat jumlah penduduk sebesar 270,20 juta jiwa*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2021/01/21/1854/hasil-sensus-penduduk-sp2020-pada-september-2020-mencatat-jumlah-penduduk-sebesar-270-20-juta-jiwa-.html>
- CNBC Indonesia. (2024). *Banyak Perusahaan Pecat Karyawan Gen Z di 2024, Ini Alasannya*. <https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20250106145103-33-601085/banyak-perusahaan-pecat-karyawan-gen-z-di-2024-ini-alasannya>
- Damara, D., Afni, Y., & Irawan, H. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kota Solok. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 7(3), 2023.
- Detik.com. (2025, Januari 9). *Ramai Gen Z Dipecat, Begini Saran untuk Anak Muda dan Pemberi Kerja*. <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-7725182/ramai-gen-z-dipecat-begini-saran-untuk-anak-muda-dan-pemberi-kerja>
- Eldon, D., Nugroho, J. L. E., & Widjaja, M. E. K. (2024). *Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Di Surabaya*. 11(1), 15–29.

- Fauzi, M. (2024). Mengevaluasi Produktivitas Kerja Dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada DPRD Kota Sawahlunto. *Interdisciplinary Journal Of Computer Science, Business Economics, and Education Studies (ICESB)*, 1(2).
- Febriani, N., & Hartini. (2023). Peran Lingkungan Kerja dan Produktivitas Terhadap Kinerja Karyawan di PT Dua Kelinci. *Larisa Ekonomi*, 1(1). <https://ejournallarisa.academytlp.com/index.php/Ekonomi>
- Firdaus. (2025). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1). <https://doi.org/10.35130/jrimk>
- Hadi, M. W. S. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada BPR Bank Daerah Bojonegoro*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Lova, Z. M., Putra, R. B., & Yudha, A. M. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Produktivitas Kerja terhadap Prestasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: JNE Express di Kabupaten Sijunjung). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 11917–11926.
- Maharani, C., Kinanti, A. D., Yogiswara, A., Syahputri, D. A., & Farisandy, E. D. (2023). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Bintaro. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 8(1), 80–98. <https://doi.org/10.24176/perseptual.v8i1.9925>
- Mahardika, A. A., Ingarianti, T. M., & Zulfiana, U. (2022). Work-life balance pada karyawan generasi Z. . . *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1, 1–16.
- Pitriyani, A., & Jaya, U. A. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kerja-Hidup (Work-life Balance) dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Sentra Konveksi Di Pamijahan Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Perpajakan*. [www.jurnal.unmer.ac.id](http://www.jurnal.unmer.ac.id)
- Prayoga, R. A., & Lajira, T. (2022). Strategi Pengembangan Kualitas SDM “Generasi Milenial & Generasi Z” Dalam Menghadapi Persaingan Global Era 5.0. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN*, 37–40. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>
- Purwanto, S., Supangat, Esterina, M., Souhoka, S., Chandra, F., Hariputra, A., Annisa, N. N., Manarfa, M. R. A. U., Gunawan, E., Rachmat, S., Arianto, T., & Sunardi. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (S. Y. Sari, Ed.). Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.

- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)* (1 ed.). Pustaka Abadi.  
<https://www.researchgate.net/publication/356291163>
- Rangkuti, A. P. S., Sinto, & Aginta, W. (2021). Disiplin Kerja dan Produktivitas Kerja Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PT Nusantara Surya Sakti. *Jurnal BONANZA*, 1(2), 30-34.
- Sakitri, G. (2020). Work from Home dan Dua Mata Pedangnya. *Forum Manajemen*, 34(1), 1.  
<https://journal.prasetiyamulya.ac.id/journal/index.php/FM/article/view/461>
- Sari, J. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JIMBis: Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 39-59. <https://databoks.katadata.co.id/datapu>
- Simply Psychology. (2025). *Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene*.  
<https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
- Stiawan, K. A. (2024). *Pengaruh Work From Home, Work-Life Balance Dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Kantor Gubernur DKI Jakarta)*.  
[https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/77725/1/SKRIPSI\\_Kelvin%20Andi%20Stiawan\\_11190810000093.pdf](https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/77725/1/SKRIPSI_Kelvin%20Andi%20Stiawan_11190810000093.pdf)
- Triastuti, Y., Wulandari, D., Budiningsih, S., & Koentari. (2021). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(02), 147-156. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.196>
- Wibowo, S. W., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh Work-life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12). <https://doi.org/10.62281>