

**Pengaruh *Work-Life Balance* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z dan Peran Mediasi Keterikatan Kerja
(Studi pada PT Torabika Eka Semesta Tangerang Banten)**

Nila Apriliyanti

Abd. Kodir Djaelani

Ahmad Subhan Mahardani

Email : 22201081288@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

Gen Z workers at PT Torabika Eka Semesta were the subjects of this research, which aimed to determine the relationship between work-life balance, workplace climate, and job satisfaction via the medium of work engagement. Researchers used purposive random sampling to gather data from 93 respondents using quantitative methodologies. Structural Equation Modeling (SEM) analysis based on PLS was then used to analyze the data. According to the findings, job satisfaction and engagement were positively affected by both work-life balance and the work environment. Curiously, although work engagement did moderate the link between work environment and job satisfaction, it did not significantly mitigate the effect of work-life balance on job satisfaction.

Keywords: *Work-Life Balance, Work Environment, Job Satisfaction, Work Engagement, Generation Z.*

Pendahuluan

Di tengah derasnyanya arus globalisasi, perusahaan kini dituntut memandang karyawan bukan sekadar pekerja, melainkan aset paling berharga untuk mencapai tujuan. Masuknya Generasi Z ke dunia profesional membawa angin perubahan; sebagai penduduk asli dunia digital, mereka sangat memuja fleksibilitas serta keselarasan antara karier dan kehidupan pribadi atau *work-life balance*. Di PT Torabika Eka Semesta, tantangan nyata muncul saat beban tugas yang berat sering kali membuat batas antara urusan kantor dan privasi menjadi kabur bagi para Gen Z ini. Tak hanya soal keseimbangan hidup, suasana kerja yang suportif juga menjadi kunci utama untuk memicu kepuasan dan performa mereka. Studi ini ingin melihat lebih dalam peran "keterikatan kerja" sebagai jembatan emosional, karena masih jarang penelitian serupa yang fokus pada industri manufaktur, khususnya bagi Gen Z. Saat ini, manajemen SDM memang sudah harus beranjak dari sekadar urusan administrasi menuju pengembangan kesejahteraan yang menyeluruh.

Kepuasan kerja menjadi indikator krusial bagi keberlangsungan organisasi karena berkorelasi langsung dengan produktivitas dan loyalitas. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki komitmen tinggi dan tingkat absensi yang rendah. Namun, bagi Generasi Z, kepuasan kerja tidak lagi hanya dipicu oleh kompensasi finansial, melainkan sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap bagaimana perusahaan menghargai waktu pribadi dan menyediakan lingkungan kerja yang sehat. Generasi Z hadir di pasar kerja dengan karakteristik yang khas mereka sangat menghargai prinsip personal, kesehatan mental, dan kebebasan. Bagi mereka, pekerjaan hanyalah salah satu instrumen pendukung kualitas hidup, bukan lagi poros utama eksistensi mereka. Oleh sebab itu, kepuasan kerja menjadi indikator vital bagi perusahaan karena berbanding lurus dengan produktivitas dan loyalitas. Karyawan yang puas biasanya lebih berkomitmen dan jarang mangkir. Namun, bagi Gen Z, kepuasan tidak melulu soal uang; mereka lebih peduli pada sejauh mana perusahaan menghargai waktu pribadi mereka dan menyediakan lingkungan yang sehat.

Kini, *work-life balance* (WLB) telah menjadi syarat wajib bagi pekerja muda. Kegagalan dalam memisahkan urusan kantor dan rumah sering kali berujung pada kelelahan mental atau burnout. Di perusahaan manufaktur seperti PT Torabika Eka Semesta yang ritme kerjanya sangat cepat, menjaga keseimbangan ini tentu bukan perkara mudah. Jika keseimbangan ini goyah, kepuasan kerja mereka dipastikan akan anjlok. Selain urusan hidup, aspek lingkungan kerja baik dari sisi fasilitas fisik maupun hubungan sosial turut memegang peran penting. Ruangan yang nyaman dan interaksi sosial yang minim konflik sangat menentukan betapa betahnya seseorang bekerja. Bagi Gen Z yang terbiasa kolaboratif, lingkungan yang kaku dan otoriter justru akan menjadi penghambat besar bagi kepuasan mereka.

Selain keseimbangan hidup, aspek lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik. Lingkungan fisik yang nyaman serta atmosfer sosial yang suportif dan minim konflik sangat menentukan kenyamanan kerja. Bagi Generasi Z yang terbiasa dengan ekosistem digital dan kolaboratif, lingkungan kerja yang kaku dan otoriter akan menjadi penghambat besar dalam mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal.

Meski sudah banyak yang meneliti soal kepuasan kerja, masih ada celah informasi mengenai bagaimana lingkungan kerja memengaruhi keterikatan kerja. Ada studi yang bilang pengaruhnya kuat, tapi ada juga yang berpendapat lingkungan fisik hanyalah standar dasar (*hygiene factor*) yang tidak otomatis membuat karyawan merasa terikat secara emosional. Perbedaan pandangan inilah yang perlu diuji kembali, terutama di industri pengolahan makanan. PT Torabika Eka Semesta sendiri memiliki intensitas kerja yang sangat tinggi. Dari pengamatan awal, mulai terlihat bibit ketidakpuasan di antara karyawan muda yang merasa terbebani oleh jam kerja panjang dan beban tugas yang tidak menentu. Ditambah lagi, ada benturan budaya antara ekspektasi Gen Z yang modern dengan sistem manufaktur konvensional yang sangat disiplin.

Kondisi tersebut memicu pertanyaan: apakah keterikatan kerja bisa menjadi jembatan emosional yang efektif. Logikanya, karyawan yang punya hidup seimbang dan lingkungan yang baik akan lebih mencintai pekerjaannya. Karena itu, penelitian ini penting untuk membuktikan apakah keterikatan kerja memang memperkuat kepuasan kerja, atau sebenarnya kepuasan itu bisa muncul secara langsung tanpa perlu proses emosional yang dalam. Secara garis besar, riset ini ingin menguji pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan Gen Z secara empiris. Fokus spesifiknya adalah melihat apakah keterikatan kerja benar-benar berfungsi sebagai mediator di tengah kerasnya industri manufaktur.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis sekaligus membuktikan dampak langsung dari keseimbangan hidup dan lingkungan kerja terhadap kepuasan serta keterikatan kerja. Peneliti juga ingin mengevaluasi seberapa efektif keterikatan kerja dalam menengahi hubungan tersebut guna memahami kondisi psikologis karyawan Gen Z di PT Torabika Eka Semesta. Secara teoretis, studi ini diharapkan bisa menambah khazanah ilmu manajemen SDM mengenai perilaku Gen Z di Indonesia. Secara praktis, hasilnya akan sangat berguna bagi manajemen dalam menyusun strategi SDM, seperti jadwal kerja yang lebih fleksibel dan budaya yang lebih inklusif demi menjaga loyalitas karyawan muda.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan ini sifatnya subjektif dan dipengaruhi oleh beragam faktor dari dalam maupun luar diri Taufik et al., (2025). Dalam model ini, kepuasan kerja menjadi hasil akhir yang dipengaruhi oleh cara perusahaan mengelola keseimbangan hidup dan suasana kerja bagi tim mudanya.

Work-Life Balance

Work-life balance menurut Sholeha & Alifia, (2025) merupakan cara seseorang menyelaraskan berbagai peran dalam hidupnya secara seimbang. Ini meliputi pembagian waktu, keterlibatan, hingga rasa puas baik saat bekerja maupun saat menikmati waktu pribadi. Bagi Gen Z, keseimbangan ini bukan lagi bonus, melainkan kebutuhan pokok; jika diabaikan, kesejahteraan psikologis mereka akan terganggu.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didefinisikan oleh Luthfiana & Rianto, (2023) mencakup segala hal di sekitar karyawan yang memengaruhi kinerjanya. Ada lingkungan fisik seperti suhu ruangan dan tata cahaya, serta lingkungan non-fisik seperti hubungan dengan atasan atau rekan kerja. Tempat kerja yang nyaman secara fasilitas dan emosional akan mengurangi stres serta meningkatkan kenyamanan.

Keterikatan Kerja

Sitawati & Usman, (2021) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan, yang dicirikan oleh tiga dimensi utama: *Vigor* (kekuatan), *Dedication* (dedikasi), dan *Absorption* (keasyikan). Karyawan yang terikat tidak hanya bekerja untuk upah, tetapi memiliki hubungan emosional yang kuat dengan pekerjaan mereka, sehingga mereka bersedia mencurahkan upaya diskresioner demi kemajuan organisasi. adalah kondisi mental yang positif, penuh semangat (*vigor*), dedikasi tinggi, dan rasa asyik dalam bekerja (*absorption*). Karyawan yang sudah "terikat" tidak sekadar bekerja demi gaji, tapi punya hubungan emosional yang kuat sehingga rela memberikan usaha terbaik bagi kemajuan kantornya.

Hipotesis

H1: “*Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.”

H2: “Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.”

H3: “*Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan.”

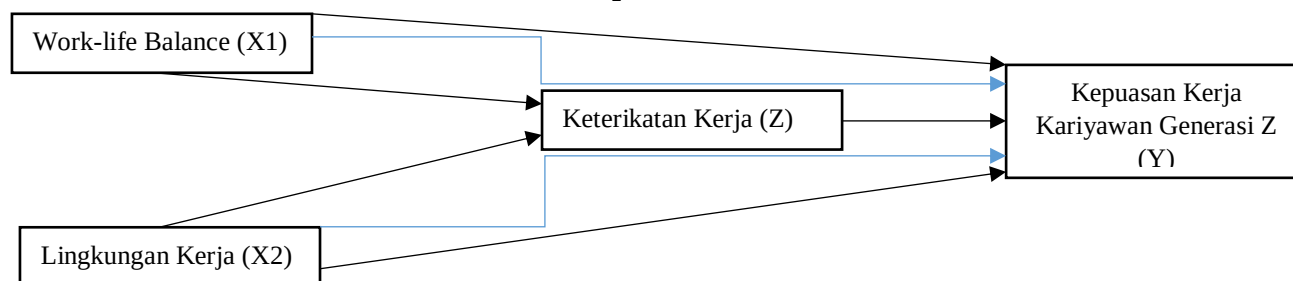
H4: “Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan.”

H5: “Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.”

H6: “Keterikatan kerja secara signifikan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan.”

H7: “Keterikatan kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.”

Tabel 1. Hipotesis Penelitian



Metode Penelitian

Studi ini memakai desain kuantitatif eksplanatori yang tujuannya menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel. Cara ini diambil karena bisa memberikan data statistik yang objektif. Populasinya adalah seluruh karyawan Gen Z (lahir 1997-2012) di PT Torabika Eka Semesta yang jumlahnya mencapai 1.278 orang. Dengan rumus Slovin dan batas kesalahan 10%, diambil sampel sebanyak 93 orang. Teknik yang digunakan adalah *Purposive Random Sampling*. Kriterianya:

karyawan aktif Gen Z yang sudah bekerja minimal 2 tahun agar mereka punya perspektif yang matang mengenai kondisi perusahaan.

Variabel bebasnya adalah *Work-Life Balance* (X1) dan Lingkungan Kerja (X2), sedangkan variabel terikatnya adalah Kepuasan Kerja (Y), dengan Keterikatan Kerja (Z) sebagai perantaranya. Semua ini diukur memakai skala Likert 1-5. Data diperoleh langsung lewat kuesioner digital dan fisik yang sudah divalidasi. Untuk analisisnya, peneliti menggunakan metode SEM-PLS melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Metode ini dipilih karena sangat tangguh untuk mengolah model yang kompleks meski jumlah sampelnya tidak terlalu besar dan tidak mewajibkan data harus normal sempurna. Keabsahan data juga dijaga melalui uji validitas dan reliabilitas yang ketat.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Outer Model

Convergent Validity

Merujuk Uji *Convergent Validity* (*Loading Factor*), diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, keterikatan kerja, dan kepuasan kerja karyawan memiliki nilai *loading factor* > 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity* dan dinyatakan valid dalam mengukur konstruk yang diteliti.

Tabel 2. Hasil Uji Convergent Validity

Variabel	<i>Work-Life Balance</i>	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Keterikatan Kerja
x1.1	0,571			
x1.2	0,603			
x1.3	0,709			
x1.4	0,66			
x1.5	0,584			
x1.6	0,545			
x2.1		0,718		
x2.2		0,787		
x2.3		0,841		
x2.4		0,84		
y.1			0,83	
y.2			0,829	
y.3			0,838	
y.4			0,742	
z.1				0,859
z.2				0,827
z.3				0,826

Sumber: Data primer diolah, 2026

Discriminant Validity

Merujuk Uji *Discriminant Validity* (*Cross Loading*), diketahui bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi pada konstraknya sendiri dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria *discriminant validity*, sehingga setiap konstruk dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabelnya secara tepat dan berbeda dengan konstruk lainnya.

Tabel 3. Hasil Uji Discriminant Validity (Cross Loading)

Variabel	<i>Work-Life Balance</i>	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Keterikatan Kerja
x1.1	0,615			
x2.1	0,719	0,798		
y.1	0,775	0,746	0,811	
z.1	0,679	0,688	0,734	0,838

Sumber: Data primer diolah, 2026

Composite Reliability

Merujuk Uji Reliabilitas, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 dan *Composite Reliability* > 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan dapat dipercaya dalam mengukur konstruk penelitian.

Tabel 4. Hasil Composite Reliability dan Cronbach's alpha

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Work-Life balance	0,671	0,682	0,783	0,378
Lingkungan kerja	0,81	0,826	0,875	0,637
Kepuasan Kerja	0,825	0,832	0,884	0,657
Keterikatan Kerja	0,788	0,791	0,876	0,702

Sumber: Data primer diolah, 2026

Inner Model

Nilai R-Square

Berdasarkan hasil pengolahan diatas nilai R^2 variabel kepuasan kerja diperoleh nilai R^2 sebesar 0.711 atau 71.1%. Hal ini mengindikasikan bahwa 71.1% kepuasan kerja (Y) dipengaruhi oleh *work-life balance* (X1), lingkungan kerja (X2), dan keterikatan kerja (Z). Sementara itu, nilai R-Square variabel keterikatan kerja (Z) diperoleh nilai R^2 sebesar 0.543 atau 54.3%. Hal ini mengindikasikan bahwa 54.3% keterikatan kerja (Z) dipengaruhi oleh *work-life balance* (X1) dan lingkungan kerja (X2).

Tabel 5. R-Square

Variable	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.711	0.702
Keterikatan Kerja	0.543	0.533

Sumber: Data primer diolah, 2026

Q-Square

Berdasarkan nilai Q^2 variabel kepuasan kerja (Y) diperoleh nilai Q^2 sebesar 0.643 atau 64.3% dan keterikatan kerja diperoleh nilai Q^2 sebesar 0.513 atau 51.3%. Hasil perhitungan ini menunjukkan nilai *predictive relevance* sebesar 64.3% dan 51.3%, yang berarti model ini memiliki nilai prediktif yang sangat tinggi.

Tabel 6. Q-Square

Variable	Q^2 predict	RMSE	MAE
Kepuasan Kerja	0.643	0.627	0.487
Keterikatan Kerja	0.513	0.737	0.55

Sumber: Data primer diolah, 2026

Pengujian Hipotesis

Pengujian Pengaruh Langsung

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwasanya *work-life balance*, lingkungan kerja, serta keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kualitas produk dan persepsi harga juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi nilai yang dirasakan, yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* > 1,96 dan *P-values* < 0,05.

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Variable	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Work-Life Balance -> Kepuasan Kerja	0.385	0.386	0.094	4.087	0.000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.275	0.278	0.112	2.451	0.014
Work-Life Balance -> Keterikatan Kerja	0.381	0.393	0.117	3.264	0.001
Lingkungan Kerja -> Keterikatan Kerja	0.414	0.401	0.125	3.321	0.001
Keterikatan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.284	0.28	0.099	2.859	0.004

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4.0, 2026

Work-Life Balance Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada PT Torabika Eka Semesta, dibuktikan dengan nilai koefisien jalur 0.385, *T-statistik* 4.087, dan *P-values* 0.000. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan karyawan, maka kepuasan kerja mereka akan meningkat secara nyata, yang secara empiris didukung oleh penelitian Rasulong et al., (2024) yang menyatakan bahwa fleksibilitas waktu menjadi faktor utama kepuasan generasi muda.

Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur 0.275, *T-statistik* 2.451, dan *P-values* 0,014. Hal ini mengindikasikan bahwa terciptanya lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang kondusif di perusahaan mampu mendorong perasaan puas karyawan Gen Z dalam bekerja, sejalan dengan hasil penelitian Syah et al., (2025) yang menekankan bahwa kenyamanan fasilitas kerja berbanding lurus dengan tingkat kepuasan karyawan.

Work-Life Balance Berpengaruh Terhadap Keterikatan Kerja

Work-life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja, ditunjukkan oleh koefisien jalur 0.381, *T-statistik* 3.264, dan *P-values* 0.001. Secara empiris, kondisi personal yang stabil memungkinkan karyawan Gen Z untuk lebih berdedikasi dan memiliki energi (*vigor*) tinggi saat bekerja, sesuai dengan temuan Widiari, (2025) bahwa keseimbangan hidup merupakan pemicu utama munculnya keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Keterikatan Kerja

Pengujian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dengan koefisien jalur 0.414, *T-statistik* 3.321, dan *P-values* 0.001. Temuan ini mengindikasikan bahwa suasana kerja yang suportif mempermudah karyawan untuk fokus dan terikat dengan tanggung jawabnya, didukung oleh penelitian Fadilah et al., (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang komunikatif efektif meningkatkan keterlibatan karyawan secara aktif.

Keterikatan Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0.284, *T-statistik* 2.859, dan *P-values* 0.004. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki ikatan kuat dengan pekerjaannya cenderung merasakan kepuasan yang lebih mendalam, selaras dengan teori Sitawati & Usman, (2021) dan penelitian Febriani et al., (2023) yang membuktikan bahwa *engagement* merupakan jembatan menuju kebahagiaan di tempat kerja.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa keterikatan kerja mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Namun, keterikatan kerja dirasakan tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, karena nilai *P-values* > 0,05.

Tabel 8. Hasil Pengujian Pengaruh tidak Langsung

Variable	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Work-Life Balance-> Keterikatan Kerja-> Kepuasan Kerja	0.108	0.108	0.047	2.312	0.021
Lingkungan Kerja -> Keterikatan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.117	0.116	0.062	1.902	0.057

Sumber: Data Diolah SmartPLS 4.0, 2026

Work-Life Balance Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterikatan Kerja

Hasil uji mediasi menunjukkan keterikatan kerja secara signifikan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dengan koefisien parameter sebesar 0.108, *T-statistik* 2.312 dan

P-values 0,021. Secara empiris, temuan ini menjelaskan bahwa *work-life balance* tidak hanya memuaskan karyawan secara langsung, tetapi juga membangun rasa dedikasi terlebih dahulu yang kemudian mengkristal menjadi kepuasan kerja yang lebih tinggi, sesuai dengan hasil penelitian (Firmansyah et al., 2021).

Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Tanpa Melalui Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja ditemukan tidak memiliki peran mediasi yang signifikan pada hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dibuktikan dengan koefisien sebesar 0.117, *T-statistik* 1.902 dan nilai *P-values* 0,057 ($> 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa bagi Gen Z di PT Torabika Eka Semesta, lingkungan kerja adalah kebutuhan dasar yang langsung memengaruhi kepuasan tanpa harus melalui proses keterikatan emosional, sejalan dengan penelitian Luthfiana & Rianto, (2023) yang menyatakan bahwa fasilitas fisik seringkali bersifat transaksional bagi pekerja generasi terbaru.

Kesimpulan, Keterbatasan Dan Saran

Kesimpulan

Berikut adalah beberapa temuan yang telah diperoleh dari analisis data dan pengujian hipotesis:

- Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di PT Torabika Eka Semesta.
- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di PT Torabika Eka Semesta.
- Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan Generasi Z di PT Torabika Eka Semesta.
- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan Generasi Z di PT Torabika Eka Semesta.
- Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di PT Torabika Eka Semesta.
- Keterikatan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di PT Torabika Eka Semesta.
- Keterikatan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di PT Torabika Eka Semesta.

Keterbatasan

Studi ini mempunyai beberapa keterbatasan yang bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya:

- Penelitian ini hanya menggunakan sampel sebanyak 93 responden, sehingga hasil penelitian ini mungkin belum dapat digeneralisasi secara luas untuk seluruh industri manufaktur di luar PT Torabika Eka Semesta.
- Penelitian hanya terfokus pada karyawan Generasi Z, sehingga fenomena *work-life balance* dan keterikatan kerja pada generasi lain (Milenial atau Gen X) di perusahaan yang sama mungkin menunjukkan hasil yang berbeda.
- Penelitian ini hanya terbatas pada tiga variabel independen/mediasi. Masih terdapat faktor lain seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, atau beban kerja yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan di atas, berikut adalah saran yang dapat diberikan:

- Bagi Perusahaan (PT Torabika Eka Semesta): Perusahaan diharapkan dapat terus mempertahankan dan meningkatkan kebijakan *work-life balance*, misalnya dengan pengaturan

jam lembur yang lebih fleksibel, karena terbukti menjadi faktor paling dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja Gen Z.

- b. Bagi Manajemen: Mengingat lingkungan kerja berpengaruh langsung pada kepuasan, manajemen perlu melakukan pemeliharaan fasilitas fisik pabrik secara berkala dan menciptakan atmosfer kerja yang non-formal namun profesional agar karyawan muda merasa nyaman.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya: Disarankan untuk menambah jumlah sampel dan memperluas objek penelitian pada perusahaan yang berbeda. Selain itu, dapat ditambahkan variabel lain seperti *Stres Kerja* atau *Organizational Culture* untuk memperdalam analisis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja Generasi Z.

Referensi

- Fadilah, R., Juliadi, R., & Astagini, N. (2024). Menyingkap Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Komunikasi: Sebuah Tinjauan Sistematis pada Prinsip-Prinsip Komunikasi dalam Islam. *Sahafa Journal of Islamic Communication*, 7(1), 123–136.
- Febriani, A. W., Soetjipto, B. E., & Churiyah, M. (2023). Systematic Literature Review Dan Analisis Bibliometrik Pengaruh Work From Home (WFH) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 6(3), 539–556.
- Firmansyah, M. B., Suminar, D. R., & Fardana, N. A. (2021). Tinjauan Literatur Tentang Kepuasan Kerja, Keterikatan Kerja dan Kinerja Pendidik. *Khazanah Pendidikan*, 15(2), 181–188.
- Luthfiana, H., & Rianto, M. R. (2023). Literature Review terhadap Kepuasan Kerja: Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 4(1), 27–37.
- Rasulong, I., Salam, R., Yusuf, M., & Abdullah, I. (2024). Implikasi Kepribadian Gen Z bagi Daya Saing Organisasi: Suatu Kajian Systematic Literature Review. *Liquidity Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(2),
- Sholeha, R. S. J., & Alifia, N. (2025). Analisis Work Life Balance Dan Upaya Mengatasi Peran Konflik Pada Mahasiswa Yang Bekerja Paruh Waktu. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 705–713.
- Sitawati, A. D., & Usman, N. (2021). Aspek-Aspek Employee Engagement Guru Dilihat dari Model Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Sosio E-Kons*, 13(03), 145–157.
- Syah, I., Amirulloh, M. D., Jamal, A., & Qurratu'aini, N. I. (2025). Menelaah Hubungan antara Kompensasi dan Retensi Karyawan: Tinjauan Literatur dan Arah Masa Depan. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), 147–161.
- Taufik, R. A.-A. F., Nasrul, Aliddin, L. A., & Conny. (2025). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Plaza Inn Kendari. *HOMANIS: Halu Oleo Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 171–176.
- Widiari, P. A. O. (2025). Quite Qutting di Kalangan Generasi Z: Literature Review Manajerial. *Mudabbir: Journal Research and Education Studies*, 5(2).

Nila Apriliyanti *) Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Abd. Kodir Djaelani **) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Ahmad Subhan Mahardani ***) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma