

Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Employee Engagement* pada Karyawan Gen Z

Felisha Diensy Audillah^{1*}, Dita Puruwita², Annisa Lutfia³

¹⁻³Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: felishadiensyaudillah_1707621038@mhs.unj.ac.id¹, ditapuruwita@unj.ac.id², annisalutfia@unj.ac.id³

Alamat: Jl. Rawamangun Muka Raya No.11, Rawamangun, Kec. Pulo Gadung, Kota Jakarta Timur,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia

Korespondensi penulis: felishadiensyaudillah_1707621038@mhs.unj.ac.id *

Abstract. *This study aims to analyze the effect of work life balance on job satisfaction, mediated by employee engagement among Generation Z employees at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta. The research background is based on the increasing number of Gen Z employees who have unique characteristics, such as a preference for work-life balance and meaningful engagement at work. The research method used is quantitative with a survey approach, in which data were collected through questionnaires distributed to Gen Z employees at PT KAI Daop 1 Jakarta. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM). The results show that work life balance has a positive and significant effect on employee engagement and job satisfaction. Furthermore, employee engagement is proven to mediate the effect of work life balance on job satisfaction. The implications of this research highlight the importance for companies to pay attention to work-life balance and enhance employee engagement in order to improve job satisfaction, especially for Generation Z employees. These findings are expected to serve as a reference for companies in designing adaptive human resource management strategies that suit the characteristics of the younger generation in the workforce.*

Keywords: *Employee engagement, Generation Z, Job satisfaction, PT Kereta Api Indonesia, Work life balance.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta. Latar belakang penelitian didasarkan pada meningkatnya jumlah karyawan Gen Z yang memiliki karakteristik unik, seperti preferensi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta keterlibatan yang bermakna dalam pekerjaan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner kepada karyawan Gen Z di lingkungan PT KAI Daop 1 Jakarta. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan *job satisfaction*. Selain itu, *employee engagement* juga terbukti memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction*. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya perusahaan untuk memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi serta meningkatkan keterlibatan karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja, khususnya bagi karyawan dari Generasi Z. Temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif terhadap karakteristik generasi muda di dunia kerja.

Kata kunci: *Employee engagement, Job satisfaction, Generasi Z, PT Kereta Api Indonesia, Work life balance.*

1. LATAR BELAKANG

Dunia bisnis pada berbagai sektor terus berkembang dengan pesat sehingga menimbulkan persaingan yang semakin ketat dan kompleks. Dalam menghadapi perkembangan dan tantangan tersebut, peran sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan menjadi hal yang sangat penting dan berpengaruh untuk pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia dengan baik sehingga dapat menciptakan kepuasan bagi karyawan dalam bekerja.

Menurut data dari Qureos diperkirakan pada tahun 2025 Gen Z akan mencapai 27% angkatan kerja (Qureos, 2025). Berdasarkan hal tersebut, untuk memaksimalkan efektivitas organisasi, perusahaan harus beradaptasi mengenai karakteristik karyawan dari kalangan Gen Z. Perusahaan perlu mempertimbangkan faktor yang dapat memengaruhi kepuasan karyawan generasi ini ditempat kerja, hal itu dikarenakan karakteristik dan preferensi Gen Z berbeda dari generasi sebelumnya (Yang & Dini, 2023).

Peneliti memilih PT Kereta Api Indonesia (Persero) karena industri transportasi khususnya perkeretaapian sering menghadapi tantangan kerja dengan jadwal yang ketat dan tanggung jawab yang tinggi. Selain itu, Daerah operasi 1 Jakarta dipilih karena termasuk salah satu wilayah operasional terbesar PT KAI yang memiliki beragam karyawan dari berbagai generasi, termasuk Gen Z. Hal ini berarti seiring dengan perkembangannya, PT KAI akan diisi oleh karyawan-karyawan dari kalangan Gen Z yang saat ini mulai memasuki usia produktif. *Job satisfaction* merupakan salah satu indikator penting dan berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan (Wang et al., 2020). Sebagai upaya untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* pada karyawan Gen Z di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta, dilakukan pra survey untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang paling relevan menurut karyawan. Beberapa faktor yang dinilai dapat mempengaruhi *job satisfaction* diantaranya *work life balance* dan *employee engagement*. Berdasarkan dengan perumusan masalah pada penelitian ini, tujuan yang akan dicapai yaitu mengkaji pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *employee engagement*. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan yang berkaitan dengan *job satisfaction* pada karyawan Gen Z, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi manajemen SDM perusahaan.

2. KAJIAN TEORITIS

Work Life Balance

Pada perkembangannya, saat ini *work life balance* menjadi salah satu isu terpenting yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Abdirahman et al., 2020). *Work life balance* adalah gambaran dari konsep mengenai seorang individu pekerja dapat menyeimbangkan antara kehidupan kerjanya dan kehidupan pribadinya (Pratama & Setiadi, 2021). Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan, *work life balance* tercapai ketika karyawan merasa puas dan seimbang antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerjanya.

Indikator-indikator keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, meliputi *time balance* (keseimbangan waktu), *the balance of engagement* (keseimbangan keterlibatan), dan *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan) (Arfandi, 2023). Ketiga indikator ini berperan penting dalam menciptakan kesejahteraan karyawan dengan memastikan bahwa mereka dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, terlibat dalam keduanya secara seimbang, serta merasakan kepuasan yang tidak hanya berasal dari pekerjaan atau kehidupan pribadi saja. Indikator penelitian lainnya juga lebih menekankan pada kualitas pekerjaan dan pengalaman kerja karyawan, yang meliputi *role clarity* (kejelasan peran), *teamwork* (kerjasama tim), *job autonomy* (otonomi pekerjaan), *skill utilization* (pemanfaatan keterampilan), dan *continuous learning* (pembelajaran berkelanjutan) (Bhende et al., 2020). Indikator-indikator ini memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka, mampu bekerja dengan tim, diberikan otonomi dalam pekerjaan mereka, dapat memanfaatkan keterampilan secara maksimal, serta didorong untuk terus belajar dan berkembang.

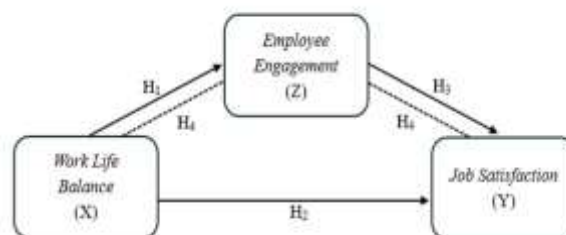
Job Satisfaction

Dalam *Social Exchange Theory* (SET) pada konteks *job satisfaction* dapat dipahami sebagai hasil dari hubungan timbal balik yang tercipta antara karyawan dengan perusahaan dimana dalam teori ini menyatakan bahwa hubungan kerja terbentuk berdasarkan pertukaran sumber daya yang bernilai baik bersifat materi (gaji atau kompensasi) maupun non-materi (penghargaan, dukungan, kepercayaan, dan sebagainya) (Ahmad et al., 2023). *Job satisfaction* juga merupakan respons emosional karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan (Wolor et al., 2020). Karyawan cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya jika mereka merasa puas dan menikmati pekerjaan yang mereka jalani (Susanto et al., 2022). Dengan kata lain, karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi akan memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung memiliki persepsi negatif terhadap pekerjaan mereka (Abdirahman et al., 2020).

Beberapa faktor utama yang berperan adalah *salaries and salaries received, conditions of work, facilities and infrastructure, opportunity for promotion, supervision of leadership*, dan *relations with colleagues* (Setyaningsih & Sunaryo, 2021). Selain itu, aspek seperti *work itself*, yang mencerminkan kebebasan dalam menggunakan keterampilan, serta *supervisor*, yang memiliki peran penting dalam membimbing karyawan, juga menjadi faktor penentu. Interaksi sosial di tempat kerja melalui *workers*, peluang pengembangan karier melalui *promotion*, serta sistem pengupahan yang adil dalam *pay*, turut berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan (Nilasari et al., 2023).

Employee Engagement

Employee engagement sering dijelaskan melalui lensa *Social Exchange Theory* dimana hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (Arifin et al., 2021). Bentuk timbal balik tersebut dapat berupa keterlibatan secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan. *Employee engagement* merupakan sikap positif individu terhadap organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut (Heslina & Syahrini, 2021). *Employee engagement* merupakan keterlibatan yang erat secara fisik, kognitif, dan emosional antara individu dengan perannya dalam pekerjaan (Albrecht et al., 2021). Berdasarkan berbagai penelitian, *employee engagement* merupakan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan dalam pekerjaannya yang didorong oleh motivasi, apresiasi, serta rasa percaya diri. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan selaras dengan kebutuhan karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan *employee engagement* dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Indikator *employee engagement* terdiri dari *vigor* yang mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja dimana dalam hal ini, karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung gigih dalam menghadapi tantangan dan tetap berusaha meskipun menghadapi tantangan, *dedication* menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki komitmen tinggi dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, hal ini penting untuk loyalitas jangka panjang, dan *absorption* menunjukkan sejauh mana karyawan terlibat penuh dalam pekerjaannya sehingga sulit melepaskan diri darinya (Goestjahjanti et al., 2020). Dengan mempertimbangkan ketiga indikator ini, penelitian ini dapat mengukur *employee engagement* secara lebih komprehensif, mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam organisasi.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

H₁: *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

H₂: *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

H₃: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

H₄: *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* melalui *Employee Engagement*.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis data menggunakan software SmartPLS-4, karena bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel dengan menggunakan data kuantitatif dan metode survei. Metode yang digunakan adalah survey daring melalui kuesioner skala Likert 6 poin, yang menjadi alat utama dalam pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini dikategorikan sebagai populasi yang diketahui atau populasi yang terdefinisi dengan jelas. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta. Karyawan yang termasuk dalam kategori Generasi Z adalah mereka yang berada dalam rentang usia sekitar 13 hingga 28 tahun, dengan total jumlah populasi sebanyak 340 karyawan. Untuk menghitung ukuran sampel menggunakan rumus Slovin (Anugraheni et al., 2023). Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin, sampel dalam penelitian ini berjumlah 184 responden karyawan Gen Z PT Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta.

Dengan teknik pengambilan sample acak, seluruh anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis ini adalah SmartPLS versi 4. Instrumen penelitian terdiri dari tiga konstruk utama yaitu *work life balance* (X) , *employee engagement* (Z) , dan *job satisfaction* (Y). Teknik analisis data mencakup pengujian *outer model* untuk mengukur validitas dan reliabilitas konstruk, selain itu uji *inner model* untuk menguji hubungan dan signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian validitas menggunakan nilai outer loading, terdapat beberapa indikator dalam konstruk yang memiliki nilai $< 0,70$, yang akhirnya indikator tersebut dikeluarkan dari model. Indikator yang dikeluarkan ada pada variabel Work Life Balance (X) pada WLB8, variabel Job Satisfaction (Y) pada JS10, dan variabel Employee engagement (Z) pada EE2, EE6, dan EE8. Setelah indikator tersebut dihapus dari model, semua indikator memiliki nilai outer loading $> 0,70$ yang berarti indikator valid dan dapat diuji lebih lanjut.

Tabel 1 Hasil Analisis Outer Loading

Item	WLB (X)	JS (Y)	EE (Z)	Keterangan
WLB1	0.914			Valid
WLB2	0.882			Valid
WLB3	0.851			Valid
WLB4	0.865			Valid
WLB5	0.889			Valid
WLB6	0.916			Valid

WLB7	0.883			Valid
WLB9	0.876			Valid
JS1		0.817		Valid
JS2		0.709		Valid
JS3		0.803		Valid
JS4		0.788		Valid
JS5		0.737		Valid
JS6		0.718		Valid
JS7		0.797		Valid
JS8		0.747		Valid
JS9		0.756		Valid
EE1			0.802	Valid
EE3			0.781	Valid
EE4			0.832	Valid
EE5			0.813	Valid
EE7			0.792	Valid
EE9			0.788	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Berdasarkan hasil pengujian hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE) yang dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pada penelitian ini memiliki nilai $> 0,05$ sehingga dapat dikatakan valid dan dapat diterima.

Tabel 2 Hasil Analisis *Average Variance Extracted* (AVE)

Varabel	<i>Average variance extracted</i> (AVE)
<i>Work Life Balance</i> (X)	0.783
<i>Job Satisfaction</i> (Y)	0.584
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.642

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan metode *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan nilai suatu konstruk lebih besar dengan korelasi antara konstruk tersebut dibandingkan dengan konstruk lain dalam model.

Tabel 3 Hasil Analisis *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	WLB (X)	JS (Y)	EE (Z)
WLB (X)	0.885		
JS (Y)	0.668	0.764	
EE (Z)	0.596	0.704	0.801

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas konstruk menggunakan dua ukuran utama, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas tinggi, karena berada jauh di atas batas minimum 0,70.

Tabel 4 Hasil Analisis *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i> (rho_a)
X	0.960	0.965
Y	0.912	0.918
Z	0.889	0.893

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 5, menunjukkan hasil Nilai *R-Square Job Satisfaction (JS)* sebesar 0,619 (moderate). Nilai *R-Square Employee Engagement (EE)* sebesar 0,454 (moderate). Dengan demikian, pengaruh work life balance terhadap job satisfaction melalui employee engagement memiliki pengaruh yang rendah hingga sedang.

Tabel 5 Hasil Analisis R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
JS (Y)	0.619	0.615
EE (Z)	0.454	0.451

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 6, hasil analisis f-square menunjukkan bahwa *Work Life Balance (WLB)* memiliki pengaruh besar terhadap *Employee Engagement (EE)* (0,833) dan pengaruh sedang terhadap *Job Satisfaction (JS)* (0,135). Sementara itu, EE juga berpengaruh sedang terhadap JS (0,427). Hasil ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh yang substansial terhadap keterlibatan karyawan, dan keterlibatan karyawan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja

Tabel 6 Hasil Analisis F-Square

	Work Life Balance (X)	Job Satisfaction (Y)	Employee Engagement (Z)
WLB (X)		0.135	0.833
JS (Y)			
EE (Z)		0.427	

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Hasil analisis Tabel 7, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat *p-values* dari hasil *bootstrapping*. Dengan tingkat signifikansi 5% (0,05), apabila *p-values* <0,05, maka hipotesis diterima dan sebaliknya jika *p-values* >0,05 maka hipotesis ditolak.

Tabel 7 Hasil Uji Direct Effect

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Work Life Balance (X) -> Job Satisfaction (Y)	0.307	4.788	0.000	Diterima
Work Life Balance (X) -> Employee Engagement (Z)	0.674	17.899	0.000	Diterima
Employee Engagement (Z) -> Job Satisfaction (Y)	0.546	8.301	0.000	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0

H₁ : Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada karyawan Gen Z PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan hasil *Work Life Balance (WLB)* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement (EE)* dengan nilai t-statistic sebesar 17,899 dan p-value sebesar 0,000 (**H1 diterima**).

H₂ : Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction pada karyawan Gen Z PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan hasil *Work Life Balance* (WLB) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* (JS) dengan nilai t-statistic sebesar 4,788 dan p-value sebesar 0,000 (**H2 diterima**).

H₃ : *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan Gen Z PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan hasil *Employee Engagement* (EE) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* (JS) dengan nilai t-statistic sebesar 8,301 dan p-value sebesar 0,000 (**H3 diterima**).

Hasil analisis Tabel 8, pengujian hipotesis menggunakan p-values dengan tingkat signifikansi 5% (0,05), apabila p-values <0,05, maka hasil signifikan dan menunjukkan pengaruh tidak langsung melalui mediasi, sedangkan p-values >0,05 menunjukkan hasil sebaliknya.

Tabel 8 Hasil Uji Indirect Effect

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Work Life Balance</i> (X) -> <i>Employee Engagement</i> (Z) -> <i>Job Satisfaction</i> (Y)	0.368	7.444	0.000

Sumber: Output SmartPLS 4.0

H₄ : *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *employee engagement* pada karyawan Gen Z PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Work Life Balance* (WLB) berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* (JS) melalui *Employee Engagement* (EE), dengan nilai original sample 0,368, T-statistic 7,444 (>1,96), dan p-value 0,000 (<0,05). Artinya, semakin baik WLB, maka EE meningkat dan berdampak pada peningkatan JS. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) dinyatakan diterima.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction* melalui *employee engagement* pada karyawan Gen Z PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta, didapatkan kesimpulan sebagai berikut: *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik tingkat *work life balance* pada karyawan Gen Z, maka akan meningkatkan *employee engagement* karyawan Gen Z. *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik tingkat *work life balance* pada karyawan Gen Z, maka akan meningkatkan *job satisfaction*

pada karyawan Gen Z. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement* pada karyawan Gen Z, maka akan meningkatkan *job satisfaction* pada karyawan Gen Z. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal responden penelitian yang hanya melibatkan karyawan dari kalangan Gen Z, oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas karakteristik responden dari generasi lain seperti Generasi Y (milenial) dan Generasi X agar hasil penelitian lebih representatif dan dapat digeneralisasikan ke kelompok usia kerja yang lebih luas. Selain itu dapat dilakukan perbandingan dengan perusahaan pada industri transportasi yang lainnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner, serta kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik moral maupun teknis, dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih juga kepada pihak yang telah membantu fasilitas dan ulasan naskah

DAFTAR REFERENSI

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. (2020). The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance. *Advances in Business Research International Journal*, 4(1), 42–52.
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015921.
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Anugraheni, T. D., Izzah, L., & Hadi, M. S. (2023). Increasing the students' speaking ability through role-playing with Slovin's formula sample size. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 6(3), 262–272. <https://doi.org/10.30605/jsgp.6.3.2023.2825>
- Arfandi. (2023). The effect of work life balance, leadership style and organizational culture on employee performance. *Ekspektra: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 41–51. <https://doi.org/10.25139/ekt.v7i1.5519>
- Arifin, N., Tjahjono, H. K., Hartono, A., & Muafi, M. (2021). The antecedent of employee engagement and its effect on innovative behavior: A religiosity-based social exchange theory (SET) perspective. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), 313–322. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no7.0313>
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingallhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>

- Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from South East Asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67–88.
- Heslina, H., & Syahrini, A. (2021). The influence of information technology, human resources competency and employee engagement on performance of employees. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.52970/grhmr.v1i1.100>
- Nilasari, B. M., Diatmono, P., Nisfiannoor, M., Leon, F. M., & Rimbawanto, N. A. (2023). Employee job satisfaction levels: Evidence in private higher education organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 89–95.
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan milenial perusahaan startup di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 145–159.
- Qureos. (2025). *20+ Gen Z statistics for employers*. Qureos.
- Setyaningsih, S., & Sunaryo, W. (2021). Optimizing transformational leadership strengthening, self-efficacy, and job satisfaction to increase teacher commitment. *International Journal of Instruction*, 14(4), 427–438. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14425a>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876.
- Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. (2020). Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: Results from structural equation modeling. *BMC Family Practice*, 21, Article 1.
- Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1103–1108. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.203>
- Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Faktor loyalitas karyawan generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1–14.