MENAWAN: Jurnal Riset dan Publikasi Ilmu Ekonomi
Volume 4, Nomor. 6 November 2026
e-ISSN: 3025-4728; p-ISSN: 3025-5899;, Hal 111-125
DOI: https://doi.org/10.61132/menawan.v4i6.2742
Tersedia: https://journal.areai.or.id/index.php/MENAWAN

Pengaruh *Work-Life Balance* dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan Generasi Z

Monica Anastasia Cornelia[1*], Novianty Elizabeth Ayuna[2], R.Z. Zulkifli N.[3], Musa Alkadhim Alhabshy[4]
[1-4]Program Studi Magister Manajemen, Universitas Jayabaya, Indonesia
**Penulis Korespondensi: monica.anastasya82@gmail.com*

Abstract. *Generation Z employees emphasize work-life balance, supportive work environments, and organizational attachment, yet high burnout and weak commitment indicate the need to understand what shapes their job satisfaction. This study aims to analyze the effect of work-life balance and work environment on job satisfaction, both directly and indirectly through organizational commitment, among Generation Z employees at PT Pegadaian. A quantitative explanatory design was applied using questionnaires completed by 254 Generation Z employees selected purposively from 14 work units in Central Jakarta. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results show that work-life balance and work environment have positive and significant effects on both job satisfaction and organizational commitment, and that organizational commitment positively and significantly affects job satisfaction. Organizational commitment partially mediates the effects of work-life balance and work environment on job satisfaction, and the model explains 70.3% of the variance in job satisfaction. These findings imply that improving Generation Z employees' job satisfaction requires an integrated approach that strengthens work-life balance, builds a supportive work environment, and fosters organizational commitment.*

Keywords: *Generation Z; Job Satisfaction; Organizational Commitment; Work Environment; Work-Life Balance.*

Abstrak. Generasi Z menuntut keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja yang suportif, dan keterikatan terhadap organisasi, sementara tingginya kelelahan kerja dan rendahnya komitmen menunjukkan perlunya memahami faktor pembentuk kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, pada karyawan Generasi Z PT Pegadaian. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan kuesioner yang diisi oleh 254 karyawan Generasi Z yang dipilih secara purposif pada 14 unit kerja di Jakarta Pusat. Data dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh *Work-Life Balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dan model menjelaskan 70,3% varians kepuasan kerja. Temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan Generasi Z perlu dilakukan secara terpadu melalui penguatan keseimbangan kehidupan kerja, penciptaan lingkungan kerja yang suportif, dan pembentukan komitmen organisasi.

Kata Kunci: Generasi Z; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasi; Lingkungan Kerja; *Work-Life Balance*.

1. LATAR BELAKANG

Dunia kerja tengah mengalami perubahan besar seiring bertambahnya karyawan Generasi Z, yaitu kelompok yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, dalam angkatan kerja berbagai sektor industri. Generasi ini membawa orientasi nilai kerja yang khas: memandang keseimbangan kerja-kehidupan dan kesejahteraan mental sebagai hak, membutuhkan umpan balik yang berkelanjutan, serta peka terhadap kesesuaian antara nilai yang dinyatakan organisasi dan praktik nyata di tempat kerja (Satwika & Suhariadi, 2022). Generasi Z juga memberi prioritas yang lebih kuat pada otonomi, fleksibilitas, dan makna kerja dibandingkan generasi Milenial (Huyler et al., 2025). Sánchez-Hernández et al. (2019) menegaskan bahwa

Naskah Masuk: 20 Agustus 2026; Revisi: 18 September 2026; Diterima: 22 Oktober 2026; Terbit: 01 November 2026

kepuasan kerja generasi muda tidak dapat dilepaskan dari terpenuhinya kebutuhan keseimbangan kerja dan kehidupan serta kualitas lingkungan kerja yang mereka rasakan.

Namun, kondisi di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan tersebut dan pengalaman karyawan Generasi Z. Adi & Sary (2025) melaporkan bahwa rata-rata masa kerja Generasi Z hanya sekitar 1,1 tahun dengan tingkat *attrition* sekitar 22% per tahun, yang mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan muda terhadap organisasi masih mudah putus. Che et al. (2025) terhadap 258 karyawan Generasi Z di Vietnam menunjukkan bahwa dukungan atasan, lingkungan kerja, dan hubungan antarrekan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja, sedangkan Rachmadini & Riyanto (2020) menguji pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement* pada Generasi Z. Di Jakarta, Asmorofitri et al. (2024) menguji peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh *mental toughness* dan *competency* terhadap komitmen organisasi karyawan Generasi Z.

PT Pegadaian (Persero) merupakan konteks yang relevan untuk menelaah isu tersebut. Perusahaan ini sedang menjalani transformasi bisnis dan digital melalui aplikasi Tring! by Pegadaian serta pemanfaatan kecerdasan buatan untuk optimalisasi bisnis dan pengelolaan sumber daya manusia (Rajagukguk, 2024), sekaligus mendorong Generasi Z dan Milenial memanfaatkan layanan keuangan seperti Tabungan Emas (Media Indonesia, 2025). Tuntutan kinerja, pelayanan nasabah, dan adaptasi teknologi dalam industri jasa keuangan dapat memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan muda, sehingga kualitas lingkungan kerja dan keterikatan terhadap organisasi menjadi penting dalam membentuk kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu telah menguji sebagian hubungan antarvariabel tersebut. Mardiyana & Hidayat (2024) serta Assidiqi & Khalid (2026) menguji pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening atau mediasi, sedangkan Gustian et al. (2025) menguji pengaruh keduanya terhadap kepuasan kerja tanpa menempatkan komitmen organisasi sebagai mekanisme penghubung. Latupapua et al. (2022), Rahmadina & Setyaningrum (2023), Sari et al. (2025), serta Berliana & Frianto (2026) mengkaji hubungan *work-life balance* dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, atau kinerja dengan posisi variabel mediasi yang berbeda, dan Azizah & Helmy (2024) menggunakan motivasi sebagai variabel intervening. Nugraha & Hermina (2024) menguji peran komitmen organisasi dalam hubungan *work-life balance* dan kepuasan kerja pada karyawan yayasan, tetapi tanpa lingkungan kerja dan bukan pada Generasi Z. F. Ahmad et al. (2026) menguji *work-life balance*, lingkungan kerja, dan penggunaan teknologi informasi

terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, sedangkan Nugroho & Pajian (2026) mengintegrasikan keempat variabel dalam satu model pada karyawan sebuah bank, tetapi menempatkan komitmen organisasi sebagai prediktor langsung kepuasan kerja.

Pada konteks Generasi Z, kajian yang ada mencakup pengaruh lingkungan kerja dan komitmen kerja terhadap motivasi (Fajriyanti et al., 2023), kondisi *work-life balance* (Satwika & Suhariadi, 2022), pengaruh lingkungan kerja nonfisik terhadap *work-life balance* (Pratiwi et al., 2024), hubungan *work-life balance* dengan *employee engagement* dan kepuasan kerja (Audillah et al., 2025), serta pengaruh *work-life balance* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (Zahra & Maulana, 2026). Dengan demikian, celah penelitian (*research gap*) tidak terletak pada belum diujinya setiap hubungan secara terpisah, melainkan pada belum terintegrasinya *work-life balance* dan lingkungan kerja ke dalam satu model yang menempatkan komitmen organisasi sebagai mekanisme penghubung terhadap kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z, khususnya di PT Pegadaian.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model terintegrasi tersebut. Penelitian ini memperluas Nugraha & Hermina (2024) dengan menambahkan lingkungan kerja sebagai prediktor, serta memperluas Nugroho & Pajian (2026) dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai mekanisme mediasi, bukan semata-mata prediktor langsung. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi, pada karyawan Generasi Z PT Pegadaian.

2. KAJIAN TEORITIS

Work-life balance dipahami sebagai kemampuan individu memenuhi tuntutan peran pekerjaan dan nonpekerjaan secara proporsional. Pensar & Rousi (2023) mendefinisikannya sebagai kemampuan menavigasi batas-batas peran secara fleksibel sehingga keberhasilan dan kepuasan di kedua domain tidak saling mengorbankan. Sánchez-Hernández et al. (2019) mengoperasionalkannya melalui empat indikator, yaitu keseimbangan temporal, energi, psikologis, dan peran. Konstruk ini berpijak pada *Conservation of Resources* (COR) Theory, yang menyatakan bahwa individu berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya seperti waktu, energi, kondisi emosional, dan dukungan sosial (Pensar & Rousi, 2023), serta pada *Spillover Theory* yang menjelaskan terbawanya pengalaman dari satu domain kehidupan ke domain lainnya.

Lingkungan kerja mencakup dimensi fisik, seperti pencahayaan, temperatur, tata ruang, fasilitas, dan infrastruktur teknologi, serta dimensi nonfisik, seperti hubungan interpersonal, kepemimpinan atasan, budaya organisasi, otonomi, dan kejelasan peran (Fajriyanti et al., 2023; Oyedeji et al., 2025). *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa perlakuan dan dukungan yang diterima karyawan dari organisasi mendorong respons positif sebagai timbal balik (R. Ahmad et al., 2023), sedangkan *Two-Factor Theory* Herzberg memandang kondisi kerja sebagai faktor higiene yang memengaruhi kepuasan.

Komitmen organisasi pada dasarnya mencakup tiga dimensi utama. Pertama, komitmen afektif, yang tercermin melalui adanya ikatan emosional serta rasa identifikasi individu terhadap organisasi. Kedua, komitmen normatif, yang berkaitan dengan munculnya rasa tanggung jawab dan kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Ketiga, komitmen berkelanjutan, yang didasarkan pada pertimbangan individu terhadap berbagai konsekuensi atau biaya yang mungkin timbul apabila memutuskan untuk meninggalkan organisasi (Herrera & Heras-rosas, 2021). *Perceived Organizational Support Theory* menegaskan bahwa persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka membentuk keterikatan terhadap organisasi (Rockstuhl et al., 2020). Adapun Kepuasan kerja dalam penelitian ini ditinjau berdasarkan lima aspek utama, meliputi kepuasan individu terhadap pekerjaan yang dijalankan, imbalan atau gaji yang diterima, peluang untuk memperoleh promosi, pola supervisi yang diberikan, serta hubungan dan interaksi dengan rekan kerja (Katebi et al., 2022).

Berdasarkan *Spillover Theory*, karyawan yang mampu menyeimbangkan tuntutan kerja dan kehidupan pribadi memperoleh pemulihan energi dan kondisi psikologis positif yang terbawa ke pekerjaan, sedangkan konflik peran memicu kelelahan dan evaluasi negatif terhadap pekerjaan. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, dapat membantu mengurangi berbagai kendala yang dihadapi individu dalam melaksanakan tugas serta membangun kondisi psikologis yang lebih positif. Sejalan dengan hal tersebut, *work-life balance* (H1) dan lingkungan kerja (H2) diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan COR Theory, *work-life balance* menjaga sumber daya personal karyawan dan membentuk persepsi bahwa organisasi memperhatikan keberlangsungan hidup mereka sehingga keterikatan menguat (Pensar & Rousi, 2023). Berdasarkan SET, lingkungan kerja yang suportif dipersepsikan sebagai perhatian organisasi yang dibalas dengan keterikatan dan loyalitas (Ahmad et al., 2023). Temuan empiris Rudiyanto & Hanifah (2021) juga

menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, *work-life balance* (H3) dan lingkungan kerja (H4) diduga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen yang kuat selanjutnya membentuk sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan (Herrera & Heras-rosas, 2021; Rockstuhl et al. 2020), sehingga komitmen organisasi diduga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (H5) dan memediasi pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (H6).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bersifat *cross-sectional* dan berparadigma positivistik, yaitu menguji hipotesis yang diturunkan dari teori melalui data empiris (Bungin, 2022; Sugiyono, 2022). Penelitian dilakukan pada 14 unit kerja PT Pegadaian (Persero) di wilayah Jakarta Pusat yang meliputi kantor bisnis area, kantor cabang, dan unit pembantu cabang. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z (lahir 1997–2012) berstatus karyawan tetap maupun kontrak pada unit kerja tersebut. Jumlah populasi tidak diketahui secara pasti sehingga diperlakukan sebagai populasi tidak diketahui. Unit kerja ditentukan secara acak, sedangkan responden dipilih dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria: lahir pada 1997–2012, berstatus karyawan tetap atau kontrak aktif dengan masa kerja minimal enam bulan, dan bersedia mengisi kuesioner secara lengkap.

Ukuran sampel minimum ditetapkan 150 responden berdasarkan aturan sepuluh kali (*ten-times rule*) dan analisis daya G*Power (taraf signifikansi 5%, daya 80%, $f^2 = 0{,}15$) sebagaimana dirujuk Hair & Alamer (2022), kemudian ditambah *buffer* sehingga ditargetkan 250 responden. Sebanyak 254 kuesioner terkumpul dan seluruhnya lengkap sehingga digunakan dalam analisis. Data primer dikumpulkan pada Mei–Juni 2026 melalui kuesioner tertutup daring (*Google Form*) setelah responden memberikan persetujuan (*informed consent*), dengan skala Likert 1–5. Instrumen terdiri atas 31 pernyataan pada 14 dimensi yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya, yaitu *work-life balance* (7 butir, empat dimensi; Sánchez-Hernández et al., 2019), lingkungan kerja (7 butir, dua dimensi; (Fajriyanti et al., 2023; Oyedeji et al., 2025), komitmen organisasi (7 butir, tiga dimensi; Herrera & Heras-rosas, 2021), dan kepuasan kerja (10 butir, lima dimensi; Katebi et al., 2022).

Data dianalisis dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4 karena sesuai untuk tujuan prediktif-eksplanatori, model yang kompleks, dan ukuran sampel moderat tanpa mensyaratkan distribusi normal yang ketat (Hair & Alamer, 2022). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) meliputi validitas konvergen

melalui *outer loading* ≥ 0,70 dan AVE ≥ 0,50, validitas diskriminan berdasarkan Fornell–Larcker dan HTMT < 0,90, serta reliabilitas konstruk melalui *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* ≥ 0,70. Model struktural dinilai melalui koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), kemampuan prediktif (PLSpredict dan *Cross-Validated Predictive Ability Test*/CVPAT), dan kecocokan model (*Standardized Root Mean Square Residual*/SRMR). Signifikansi koefisien jalur dan pengaruh tidak langsung diuji dengan *bootstrapping* 5.000 subsampel pada taraf signifikansi 5% (t-statistik > 1,96; p < 0,05). Dalam model, *work-life balance* (X1) dan lingkungan kerja (X2) merupakan variabel eksogen, komitmen organisasi (Z) merupakan variabel mediasi, dan kepuasan kerja (Y) merupakan variabel endogen akhir.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dikumpulkan dari 254 karyawan Generasi Z PT Pegadaian pada 14 unit kerja di Jakarta Pusat pada Mei–Juni 2026. Hasil analisis disajikan secara berurutan mulai dari karakteristik responden, statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, dan pengujian hipotesis, kemudian dibahas dengan merujuk pada teori dan penelitian terdahulu.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden disajikan pada Tabel 1. Responden didominasi perempuan (71,3%), berusia 24–26 tahun (50,4%), berpendidikan D4/S1 (40,2%), berstatus karyawan tetap (72,0%), bekerja di kantor cabang (55,1%), dan memiliki masa kerja lebih dari satu hingga dua tahun (43,7%). Komposisi ini menggambarkan sampel yang berpartisipasi dalam penelitian dan tidak dimaksudkan untuk menggeneralisasi seluruh karyawan Generasi Z PT Pegadaian.

Tabel 1. Karakteristik Responden (n = 254).

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Jenis kelamin		
Perempuan	181	71,3
Laki-laki	73	28,7
Usia		
≤ 20 tahun	1	0,4
21–23 tahun	72	28,3
24–26 tahun	128	50,4
27–29 tahun	53	20,9
Pendidikan terakhir		
SMA/SMK	88	34,6
D3	63	24,8
D4/S1	102	40,2

S2	1	0,4
Status kepegawaian		
Karyawan tetap	183	72,0
Karyawan kontrak (PKWT)	71	28,0
Unit kerja		
Kantor Cabang (KC)	140	55,1
Unit Pembantu Cabang (UPC)	78	30,7
Kantor Bisnis Area Senen	35	13,8
Lainnya	1	0,4
Masa kerja		
6 bulan–1 tahun	33	13,0
>1–2 tahun	111	43,7
>2–3 tahun	92	36,2
>3 tahun	18	7,1
Total	254	100,0

Sumber: Data primer diolah (2026).

Statistik Deskriptif

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel dinilai positif oleh responden. Rerata tertinggi terdapat pada kepuasan kerja (4,2917), diikuti *work-life balance* (4,1946), komitmen organisasi (4,1749), dan lingkungan kerja (4,1670). Butir dengan rerata terendah pada setiap variabel menunjukkan aspek yang relatif perlu diperhatikan, yaitu kemampuan melepaskan pikiran dari pekerjaan di luar jam kerja, kondisi fisik ruang kerja, kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi, serta bimbingan dan arahan atasan.

Tabel 2. Ringkasan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.

Variabel	Butir	Rerata	Butir tertinggi	Butir terendah
Work-life balance	7	4,1946	WLB7 (4,3268): memenuhi tanggung jawab di tempat kerja dan kehidupan pribadi	WLB5 (4,0906): melepaskan pikiran dari pekerjaan di luar jam kerja
Lingkungan kerja	7	4,1670	LK7 (4,2756): budaya kerja inklusif	LK1 (4,0079): kondisi fisik ruang kerja
Komitmen organisasi	7	4,1749	KO1 (4,4094): keterikatan emosional	KO2 (3,8976): kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi
Kepuasan kerja	10	4,2917	KK3 dan KK8 (4,3583): keadilan kompensasi; dukungan sumber daya dari atasan	KK7 (4,1850): bimbingan dan arahan atasan

Sumber: Data primer diolah (2026). Skala Likert 1–5.

Evaluasi Model Pengukuran

Seluruh indikator memiliki *outer loading* di atas 0,70, dengan rentang 0,708 sampai 0,854, dan seluruh konstruk memiliki AVE di atas 0,50 (Tabel 3), sehingga validitas konvergen terpenuhi. Validitas diskriminan juga terpenuhi: akar kuadrat AVE setiap konstruk (0,748 untuk *work-life balance*, 0,794 untuk lingkungan kerja, 0,809 untuk komitmen organisasi, dan 0,804 untuk kepuasan kerja) lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, dan seluruh nilai HTMT berada pada rentang 0,731–0,823, di bawah batas 0,90. Nilai *Cronbach's alpha*

(0,870–0,939) dan *composite reliability* (0,874–0,948) seluruhnya di atas 0,70 sehingga instrumen reliabel.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Model Pengukuran.

Konstruk	Rentang outer loading	AVE	Cronbach's alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)
Work-life balance	0,708–0,768	0,560	0,870	0,874	0,899
Lingkungan kerja	0,743–0,839	0,631	0,902	0,903	0,923
Komitmen organisasi	0,760–0,854	0,655	0,912	0,914	0,930
Kepuasan kerja	0,731–0,849	0,647	0,939	0,940	0,948

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4 (2026). CR = composite reliability.

Evaluasi Model Struktural

Nilai R^2 komitmen organisasi sebesar 0,527 (R^2 *adjusted* 0,524) menunjukkan bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja secara bersama-sama menjelaskan 52,7% variasi komitmen organisasi, sedangkan nilai R^2 kepuasan kerja sebesar 0,703 (R^2 *adjusted* 0,699) menunjukkan bahwa ketiga prediktor menjelaskan 70,3% variasi kepuasan kerja. Ukuran efek (f^2) pada Tabel 4 menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi terbesar terhadap kepuasan kerja ($f^2 = 0,257$, kategori sedang), sedangkan lingkungan kerja memberikan kontribusi terbesar terhadap komitmen organisasi ($f^2 = 0,193$, kategori sedang).

Model memiliki kemampuan prediktif yang baik. Nilai Q^2predict bernilai positif untuk komitmen organisasi (0,523) dan kepuasan kerja (0,620), dan hasil CVPAT menunjukkan bahwa model PLS menghasilkan kesalahan prediksi yang lebih rendah daripada model pembanding secara keseluruhan (selisih rerata *loss* = −0,187; t = 4,038; p < 0,001). Nilai SRMR sebesar 0,076 berada di bawah batas 0,08 sehingga kecocokan model dapat diterima.

Pengujian Hipotesis

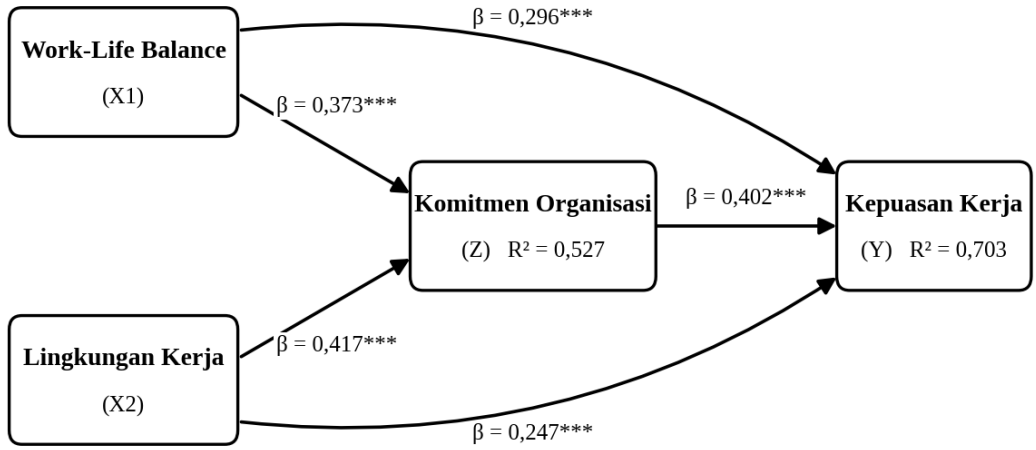
Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 4 dan Gambar 1. Seluruh koefisien jalur bernilai positif dengan t-statistik di atas 1,96 dan p < 0,001, sehingga H1 sampai H5 diterima. Pengaruh tidak langsung *work-life balance* (β = 0,150; t = 5,583) dan lingkungan kerja (β = 0,168; t = 5,687) terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi juga signifikan sehingga H6 diterima. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, komitmen organisasi berperan sebagai mediator parsial.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis.

Hipotesis	Jalur	β	t-statistik	p	f^2	Keputusan
H1	*Work-life balance* → Kepuasan kerja	0,296	4,335	< 0,001	0,134	Diterima
H2	Lingkungan kerja → Kepuasan kerja	0,247	3,581	< 0,001	0,090	Diterima
H3	*Work-life balance* → Komitmen organisasi	0,373	7,693	< 0,001	0,154	Diterima
H4	Lingkungan kerja → Komitmen organisasi	0,417	7,471	< 0,001	0,193	Diterima

H5	Komitmen organisasi → Kepuasan kerja	0,402	7,815	< 0,001	0,257	Diterima
H6a	*Work-life balance* → Komitmen organisasi → Kepuasan kerja	0,150	5,583	< 0,001	–	Diterima
H6b	Lingkungan kerja → Komitmen organisasi → Kepuasan kerja	0,168	5,687	< 0,001	–	Diterima

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4 (2026). Bootstrapping 5.000 subsampel.



Gambar 1. Hasil Pengujian Model Struktural.

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4 (2026).

Pembahasan

Pengaruh ~Work-Life Balance~ terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,296; p < 0,001). Semakin baik kemampuan karyawan Generasi Z menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Secara deskriptif, responden relatif mampu memenuhi tanggung jawab di tempat kerja dan kehidupan pribadi secara bersamaan (4,3268), tetapi melepaskan pikiran dari pekerjaan di luar jam kerja masih menjadi aspek terendah (4,0906). Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Spillover Theory*: kondisi psikologis yang stabil dan energi yang pulih dari kehidupan pribadi terbawa ke pekerjaan sehingga karyawan menilai pekerjaannya lebih positif, sedangkan tuntutan kerja yang terus terbawa ke ranah pribadi mengurangi pemulihan dan memicu konflik peran. Hasil ini sejalan dengan Katebi et al. (2022) dan menegaskan pentingnya pemisahan psikologis dari pekerjaan setelah jam kerja bagi Generasi Z.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,247; p < 0,001), meskipun merupakan jalur langsung terkecil dalam model (f^2 = 0,090). Responden menilai aspek nonfisik, seperti budaya kerja inklusif (4,2756), otonomi (4,2598),

dan hubungan interpersonal (4,2362), lebih baik daripada aspek fisik, terutama kondisi ruang kerja (4,0079) serta tata letak dan fasilitas (4,0197). Hasil ini konsisten dengan Oyedeji et al. (2025) dan dengan argumen SET bahwa lingkungan yang nyaman dan suportif dipersepsikan sebagai perhatian organisasi sehingga evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya membaik.

Pengaruh ~Work-Life Balance~ terhadap Komitmen Organisasi (H3)

Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0{,}373$; $p < 0{,}001$; $f^2 = 0{,}154$). Sesuai COR Theory, keseimbangan kehidupan kerja menjaga waktu, energi, dan kapasitas psikologis karyawan sehingga mereka lebih mampu membangun hubungan positif dengan organisasi dan memandangnya sebagai tempat yang memperhatikan kesejahteraan mereka. Hasil ini sejalan dengan Pensar & Rousi (2023) dan relevan bagi Generasi Z yang masa kerjanya cenderung singkat (Adi & Sary, 2025): menjaga keseimbangan kehidupan kerja dapat menjadi salah satu cara memperkuat keterikatan mereka.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi (H4)

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0{,}417$; $p < 0{,}001$; $f^2 = 0{,}193$), dan merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model. Sesuai SET, dukungan atasan, hubungan interpersonal yang harmonis, inklusivitas, dan otonomi dipersepsikan sebagai perhatian organisasi yang dibalas dengan keterikatan, rasa memiliki, dan kesediaan bertahan. Hasil ini sejalan dengan R. Ahmad et al. (2023) dan Rudiyanto & Hanifah (2021) yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, termasuk dukungan moral dan kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas, meningkatkan komitmen organisasi. Secara deskriptif, komitmen afektif berupa keterikatan emosional paling tinggi (4,4094), tetapi kesesuaian nilai pribadi dengan nilai dan tujuan strategis organisasi paling rendah (3,8976), sehingga komunikasi nilai organisasi perlu diperkuat.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (H5)

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0{,}402$; $p < 0{,}001$; $f^2 = 0{,}257$) dan menjadi penentu terkuat kepuasan kerja dibandingkan *work-life balance* dan lingkungan kerja. Karyawan yang terikat secara emosional, bertanggung jawab, dan ingin bertahan cenderung memandang pekerjaan sebagai bagian dari identitas dan keterlibatan dirinya sehingga memberikan evaluasi yang lebih positif. Temuan ini sejalan dengan Herrera & Heras-rosas (2021) serta Rockstuhl et al. (2020).

Peran Mediasi Komitmen Organisasi (H6)

Komitmen organisasi memediasi pengaruh *work-life balance* (β = 0,150) dan lingkungan kerja (β = 0,168) terhadap kepuasan kerja. Karena pengaruh langsung tetap signifikan, mediasi bersifat parsial: kondisi kerja yang baik meningkatkan kepuasan secara langsung, sekaligus membangun keterikatan psikologis terhadap organisasi yang kemudian meningkatkan kepuasan. Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja lebih besar daripada *work-life balance*, konsisten dengan jalur lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi yang lebih kuat. Temuan ini memperluas Nugraha & Hermina (2024) dengan menambahkan lingkungan kerja sebagai prediktor, serta memperluas Nugraha & Hermina (2024) dengan membuktikan peran komitmen organisasi sebagai mekanisme mediasi.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini mengintegrasikan COR Theory, SET, dan *Spillover Theory* dalam satu model yang menjelaskan bagaimana kondisi kerja diterjemahkan menjadi keterikatan psikologis dan kepuasan kerja pada Generasi Z. Secara praktis, peningkatan kepuasan kerja tidak cukup dilakukan dengan memperbaiki keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja, tetapi juga perlu diarahkan pada pembentukan komitmen karyawan. Perusahaan perlu memberi perhatian pada pemisahan pekerjaan dari kehidupan pribadi, kenyamanan ruang kerja, keselarasan nilai karyawan dengan organisasi, serta kualitas bimbingan atasan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan Generasi Z PT Pegadaian, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja merupakan penentu terkuat komitmen organisasi, dan komitmen organisasi merupakan penentu terkuat kepuasan kerja. Model menjelaskan 52,7% variasi komitmen organisasi dan 70,3% variasi kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, PT Pegadaian disarankan mengatur komunikasi pekerjaan di luar jam kerja, menjaga fleksibilitas jadwal dan kecukupan waktu istirahat, meningkatkan kenyamanan ruang kerja dan keandalan infrastruktur digital, memperkuat komunikasi visi dan nilai perusahaan agar selaras dengan nilai karyawan, serta meningkatkan kualitas bimbingan atasan dan kejelasan jenjang karier. Perusahaan juga disarankan

mempertahankan kondisi yang sudah baik, seperti budaya kerja yang inklusif dan hubungan antarpegawai yang harmonis, serta mengevaluasi kondisi kerja secara berkala melalui survei internal.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yakni desain *cross-sectional* pada satu organisasi di wilayah Jakarta Pusat dengan *purposive sampling* membatasi generalisasi temuan dan inferensi kausal, dan data berupa persepsi responden yang dilaporkan sendiri. Sebagian variasi komitmen organisasi (47,3%) dan kepuasan kerja (29,7%) juga dijelaskan oleh faktor di luar model. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, melibatkan organisasi, sektor, dan wilayah yang lebih beragam, serta menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, *employee engagement*, atau *turnover intention*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Artikel ini merupakan bagian dari tesis penulis pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Jayabaya. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Novianty Elizabeth Ayuna, S.H., M.Pd. dan Dr. H. R. Z. Zulkifli N, S.T., S.H., M.H., M.Kn., M.M. selaku pembimbing, serta kepada seluruh karyawan Generasi Z PT Pegadaian yang telah bersedia menjadi responden.

DAFTAR REFERENSI

Adi, B. H., & Sary, F. P. (2025). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention of Gen Z employees in startup companies. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development, 3*(3). https://doi.org/10.55324/enrichment.v3i3.388

Ahmad, F., Dharma, R., & Sari, Y. P. (2026). Pengaruh *work-life balance*, lingkungan kerja dan penggunaan teknologi informasi terhadap kepuasan karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT Sirukam Dairy Farm Kabupaten Solok. *Jurnal Spektrum Ekonomi, 9*(7), 329–343. https://eco.ojs.co.id/index.php/jse/article/view/1074

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*, Article 1015921. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921

Asmorofitri, R. A., Damayanti, I. F., Emilisa, N., & Ramadhanti, D. A. (2024). Pengaruh mental toughness dan competency terhadap organizational commitment dimediasi oleh job satisfaction pada karyawan Gen Z di Jakarta. *7*(1), 306–311. https://doi.org/10.37600/ekbi.v7i1.1405

Assidiqi, A. M., & Khalid, Z. (2026). Pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* melalui mediasi kepuasan kerja (Studi pada karyawan

PT Candi Argo Joyo). *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset, 4*(4), 138–158. https://doi.org/10.61132/lokawati.v4i4.2656

Audillah, F. D., Puruwita, D., & Lutfia, A. (2025). Pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction* melalui *employee engagement* pada karyawan Gen Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan, 4*(3), 441–450. https://doi.org/10.55606/jimak.v4i3.4911

Azizah, A. N., & Helmy, I. (2024). Pengaruh lingkungan kerja nonfisik dan *work-life balance* terhadap komitmen organisasi dengan motivasi sebagai variabel intervening (Studi pada guru tidak tetap SMK Bina Karya 1 Karanganyar). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi, 6*(4), 527–549. https://doi.org/10.32639/4pjrh319

Berliana, G. J., & Frianto, A. (2026). Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT X. *Jurnal Ilmu Manajemen, 14*(1), 252–261. https://doi.org/10.26740/jim.v14n1.p252-261

Bungin, B. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif: Komunikasi, ekonomi, dan kebijakan publik serta ilmu-ilmu sosial lainnya* (3rd ed.). Kencana.

Che, N. N., Alang, T., & Nguyen, T. B. (2025). Understanding Generation Z's job engagement and performance in generationally diverse workplace. *14*(2), 3–18. https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.14.2.2633.2024

Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., & Hadiyanti, S. U. E. (2023). Analisis motivasi kerja Generasi Z yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan komitmen kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research, 4*(1), 107–115. https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808

Gustian, D. P., Hamdani, & Zatira, D. (2025). Pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Cipta Teknindo Pramudira. *BUDGETING: Journal of Business, Management, and Accounting, 6*(2), 677–689. https://doi.org/10.31539/budgeting.v6i2.14877

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics, 1*(3), Article 100027. https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027

Herrera, J., & de las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology, 11*, Article 609211. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211

Huyler, D., Gomez, L., Rocco, T. S., & Plakhotnik, M. S. (2025). Leading different generational cohorts in the workplace: Focus on situational and inclusive leadership. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 37*(1), 6–19. https://doi.org/10.1177/19394225241297230

Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management, 23*(1), 21–42. https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y

Latupapua, C. V., Risambessy, A., & Tahanora, C. (2022). Pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan yang sudah menikah. *Manis: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 5*(1), 52–64. https://doi.org/10.30598/manis.5.1.52-64

Mardiyana, & Hidayat, R. (2024). Pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia (Studi kasus departemen produksi). *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, *7*(4), 1436–1450. https://doi.org/10.37481/sjr.v7i4.1021

Media Indonesia. (2025). *Tekan perilaku konsumtif, Pegadaian dorong generasi muda lirik Tabungan Emas*. https://mediaindonesia.com/nusantara/905811/tekan-perilaku-konsumtif-pegadaian-dorong-generasi-muda-lirik-tabungan-emas

Nugraha, R., & Hermina, N. (2024). Peran komitmen organisasi yang dilalui *work-life balance* dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Yayasan Al-Ma'soem. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, *24*(2), 161–170. https://doi.org/10.17509/jpp.v24i2.73299

Nugroho, D. A., & Pajian. (2026). Pengaruh *work-life balance*, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi kasus pada karyawan PT Bank Central Asia Tbk). *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, *11*(4), 3649–3662. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v11i4.64295

Oyedeji, B. A., Ko, Y. H., & Lee, S. (2025). Physical work environments: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, *51*(6), 2589–2626. https://doi.org/10.1177/01492063251315703

Pensar, H., & Rousi, R. (2023). The resources to balance: Exploring remote employees' work-life balance through the lens of conservation of resources. *Cogent Business & Management*, *10*(2), Article 2232592. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232592

Pratiwi, A., Rahmadani, E. P., & Anjani, N. M. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja nonfisik terhadap *work-life balance* karyawan pada Generasi Z di Bekasi. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, *4*(4), 368–378. https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i4.3385

Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). The impact of work-life balance on employee engagement in Generation Z. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, *25*(5), 62–66. https://doi.org/10.9790/0837-2505106266

Rahmadina, A. R., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh *work-life balance*, trust employee terhadap commitment. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, *6*(1), 377–385.

Rajagukguk, R. (2024). *Transformasi digital, Pegadaian manfaatkan AI untuk optimalisasi bisnis dan SDM*. Marketeers. https://www.marketeers.com/transformasi-digital-pegadaian-manfaatkan-ai-untuk-optimalisasi-bisnis-dan-sdm/

Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, *51*(6), 933–962. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00311-3

Rudiyanto, R., & Hanifah, H. (2021). Peran kejenuhan dalam memediasi lingkungan dan beban kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)*, *13*(2).

Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(24), Article 5122. https://doi.org/10.3390/ijerph16245122

Sari, D. F., Wahyudi, B., & Efawati, Y. (2025). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan Rumah Sakit Erni Medika Jambi. *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis, 5*(3), 1737–1747. https://doi.org/10.37481/jmeb.v5i3.1622

Satwika, A., & Suhariadi, F. (2022). Work-life balance in Generation Z employees. *International Proceeding 1st ICPSYH2, 1*(9), 72–78. https://proceeding.unisayogya.ac.id/index.php/ICPSYH2/article/view/10

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.

Zahra, Z. A., & Maulana, M. A. (2026). Pengaruh *work-life balance* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kota Bogor. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS), 5*(1), 8082–8091. https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.7261