

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z di Indonesia dengan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Mediasi

Veronika¹, Nurul Komari², Karsim³, Rizky Fauzan⁴, Pramana Saputra⁵

¹ Universitas Tanjungpura dan veronika87@student.untan.ac.id

² Universitas Tanjungpura dan nurul.komari@ekonomi.untan.ac.id

³ Universitas Tanjungpura dan karsim@ekonomi.untan.ac.id

⁴ Universitas Tanjungpura dan rizky.fauzan@ekonomi.untan.ac.id

⁵ Universitas Tanjungpura dan pramana.saputra@ekonomi.untan.ac.id

ABSTRAK

Kepuasan kerja adalah indikator utama untuk mengevaluasi seberapa baik hubungan antara karyawan dan organisasi mereka. Fenomena perubahan generasi di dunia kerja semakin nyata, terutama dengan masuknya Generasi Z. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan merasa nyaman di tempat kerja mereka. Seorang pekerja akan merasa lebih baik secara mental dan fisik jika ada *Work-Life Balance* yang efektif. Sifat kepatuhan dan kesetiaan karyawan pada perusahaan yang terlihat dari perilaku dan sikap mereka disebut loyalitas karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari bagaimana lingkungan kerja dan *Work-Life Balance* memengaruhi kepuasan kerja Generasi Z di sektor swasta Indonesia, dengan loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif. *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memiliki kemampuan. Jumlah sampel yang digunakan adalah 167 orang yang menjawab. SmartPLS 3 digunakan untuk melakukan analisis data dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja memengaruhi loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh *Work-Life Balance* dan kepuasan kerja. Namun, variabel *Work-Life Balance* tidak berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan, ini menunjukkan meskipun karyawan merasa *Work-Life Balance* yang baik, itu tidak membuat mereka lebih setia kepada perusahaan. Untuk penelitian lebih lanjut, variabel kompensasi yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan, harus digunakan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Work-Life Balance, Loyalitas Karyawan, Kepuasan Kerja, Indonesia

ABSTRACT

Job satisfaction is a key indicator for evaluating the quality of the relationship between employees and their organizations. The phenomenon of generational change in the workplace is becoming increasingly apparent, especially with the arrival of Generation Z. A comfortable work environment will make employees feel at ease in their workplace. An employee will feel better mentally and physically if there is an effective work-life balance. The nature of employee compliance and loyalty to the company, as seen in their behavior and attitude, is called employee loyalty. The purpose of this study is to examine how the work environment and work-life balance influence Generation Z's job satisfaction in the private sector in Indonesia, with employee loyalty as a mediating variable. This study was conducted quantitatively. Purposive Sampling is a sampling technique that does not have the ability. The number of samples used was 167 respondents. SmartPLS 3 was used to analyze the data using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of this study indicate that the work environment and job satisfaction influence employee loyalty. Employee loyalty is significantly influenced by work-life balance and job satisfaction. However, the work-life balance variable does not directly influence employee loyalty, indicating that even though employees feel they have a good work-life balance, it does not make them more loyal to the company. For further research, the compensation variable, which has a significant influence on employee loyalty, should be used.

Keywords: Work Environment, Work-life Balance, Employee Loyalty, Job Satisfaction, Indonesia

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan indikator utama dalam menilai kualitas hubungan antara individu dengan organisasi. Kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap kondisi kerja yang sesuai dengan harapan dan nilai individu, yang dapat diukur dari beberapa aspek spesifik dalam lingkungan kerja dan tidak dari penilaian secara umum (Smith & Hulin, 1969). Teori ini menjadi landasan untuk memahami bahwa kepuasan kerja tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai determinan organisasi yang saling terintegrasi. Kepuasan kerja, menurut penelitian terbaru dipengaruhi oleh banyak hal, termasuk lingkungan kerja dan *Work-Life Balance* (Hardiyanti & Purnomo, 2024). Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja adalah semua indikator kepuasan kerja (Smith & Hulin, 1969).

Fenomena perubahan generasi di dunia kerja semakin nyata, terutama dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja, khususnya di sektor swasta. Generasi Z lebih menyukai jam kerja dan lingkungan kerja yang fleksibel yang mampu mendukung kehidupan pribadi individu (Fatima & Srivastava, 2024). Fenomena ini menggeser pendekatan organisasi dalam mendesain sistem kerja mampu mengakomodasi kebutuhan psikososial Generasi Z. Generasi Z menghargai pengaturan yang memungkinkan adanya keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi mereka, hal ini sangat penting untuk kepuasan kerja secara keseluruhan (Fatima & Srivastava, 2024). Namun masih ditemukan kesenjangan antara ekspektasi Generasi Z terhadap lingkungan kerja dan *work-life balance* dengan kenyataan saat bekerja dalam perusahaan.

Lingkungan kerja mencakup dimensi hubungan interpersonal dengan dukungan pengawasan, pertumbuhan pribadi, serta pemeliharaan dan perubahan sistem (Moos, 1991). Studi terbaru mengungkapkan perusahaan harus lebih memperhatikan pemberian arahan dan dukungan karyawan serta membangun hubungan baik antar rekan kerja (Giovanni & Ie, 2022). Kemampuan karyawan untuk merasa puas dengan kinerja kerja yang lebih baik terkait dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman (Pakaya et al., 2023). Menurut (McDonald et al., 2005), tiga karakteristik terpenting dari *Work-Life Balance* adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang terjalin dengan baik bermanfaat bagi kesejahteraan emosional dan fisik karyawan saat mereka bekerja (Pratiwi et al., 2024). Menurut (Dina & Aulia, 2023), sejauh mana seseorang mampu menjaga *Work-Life Balance* profesional dan pribadi mereka berbanding lurus dengan tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Loyalitas karyawan menjadi variabel penting yang memediasi hubungan lingkungan kerja dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Perusahaan harus berkomitmen agar karyawan merasa puas saat bekerja sehingga karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan dan dapat meningkatkan loyalitas karyawan (Swadarma & Netra, 2020). Loyalitas karyawan adalah sikap kepatuhan dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang terlihat dari perilaku dan sikap mereka. Ketika perusahaan berkembang dan menawarkan peluang untuk belajar dan memiliki jalur karir yang jelas, karyawan akan menjadi loyal (Widnyasari & Surya, 2023). Indikator loyalitas karyawan adalah rasa kepemilikan, keinginan untuk tetap tinggal dan kepercayaan (Dutta & Dhir, 2021).

Penelitian terdahulu masih terbatas secara khusus yang mengkaji bagaimana kepuasan kerja Generasi Z dipengaruhi lingkungan kerja dan *Work-Life Balance*, terutama dengan memperhitungkan loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi. Studi yang menguji *work-life balance*

Generasi Z secara khusus (Fatima & Srivastava, 2024). Faktor loyalitas karyawan Generasi Z dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Yang & Dini, 2023). Terdapat studi terdahulu yang hanya meneliti lingkungan kerja dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja (Pitoyo & Handayani, 2022). Studi terdahulu meneliti *work-life balance*, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan tanpa menggunakan variabel mediasi (Aminah & Dwiarti, 2024). Studi terdahulu sudah ada yang menguji variabel independen lingkungan kerja dan *work-life balance*, variabel dependen loyalitas karyawan, serta kepuasan kerja variabel mediasi (Alawiyah & Dharmaputra, 2024). Penelitian terdahulu tidak banyak yang meneliti variabel lingkungan kerja, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan secara simultan dalam satu model penelitian. Hal ini menandakan adanya kesenjangan literatur yang penting untuk diisi melalui studi ini.

Metode analisis dari penelitian terdahulu sebagian besar menggunakan analisis regresi linear sederhana, sementara penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) masih jarang diterapkan dalam konteks ini (Aljunaid et al., 2025; Aminah & Dwiarti, 2024; Natakusumah et al., 2022; Sukardi & Saputro, 2024; Widnyasari & Surya, 2023). Penelitian yang membahas secara khusus Generasi Z masih terbatas dan studi terdahulu sebagian besar membahas secara umum sebuah perusahaan (Aljunaid et al., 2025; Aminah & Dwiarti, 2024; Giovanni & Ie, 2022; Indra & Rialmi, 2022; Sukardi & Saputro, 2024; Widnyasari & Surya, 2023). Dengan memperhatikan data dan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Indonesia, dengan mempertimbangkan loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi.

LANDASAN TEORI

A. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah hubungan yang mendukung antara rekan kerja dan atasan, yang memungkinkan membuat karyawan lebih puas terhadap pekerjaannya, memiliki moral yang lebih baik, dan secara umum lebih termotivasi (Moos, 1991). Perusahaan harus lebih memperhatikan karyawan dengan memberikan arahan dan dukungan terhadap karyawan serta membangun hubungan baik antar rekan kerja (Giovanni & Ie, 2022). Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan merasa puas dengan hasil kerja yang meningkat (Pakaya et al., 2023).

Jika ada lingkungan kerja yang nyaman di tempat kerja, pekerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk bergabung dengan rekan kerja mereka (Marhalinda & Supiandini, 2022). Lingkungan fisik dan sosial di tempat kerja memengaruhi kinerja, keamanan, dan kualitas pekerja, sehingga pekerja tidak akan berpikir untuk pindah (Swadarma & Netra, 2020).

B. Work-Life Balance

Work-Life Balance adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya berkaitan dengan pengaturan waktu, tetapi juga menyangkut keterlibatan psikologis dan kepuasan dalam menjalani kedua peran tersebut (McDonald et al., 2005). *Work-life balance* yang diterapkan dengan baik akan mendukung kesejahteraan mental dan fisik karyawan dalam bekerja (Pratiwi et al., 2024). *Work-life balance* bergantung pada situasi

dimana semakin baik individu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarga, maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan (Dina & Aulia, 2023). *Work-life balance* mencakup menghargai pengaturan yang memungkinkan adanya keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi individu (Fatima & Srivastava, 2024).

Work-life balance indikator yang digunakan mencakup keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan (McDonald et al., 2005). Keseimbangan ini mendukung kepuasan kerja dengan mengurangi konflik antara kerja dengan keluarga dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. *Work from home* yang memungkinkan keseimbangan waktu yang dapat dilakukan oleh perusahaan (Putri et al., 2025). Perusahaan harus mampu memperhatikan kebutuhan karyawan dalam menjaga keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan tanpa membebani karyawan (Muzuka et al., 2025).

C. Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan sebagai hasil dari keterikatan psikologis terhadap organisasi, yang muncul dari rasa memiliki dan kepemilikan psikologis, serta faktor yang mendukung perasaan mampu dan berdaya, perasaan diterima dan menjadi bagian penting, serta kesadaran akan tanggung jawab (Pierce et al., 1989). Komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan hubungan karyawan dengan organisasinya, yang berperan penting dalam keputusan mereka untuk tetap bertahan di organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1991). Keinginan karyawan untuk bertahan dipengaruhi oleh tingkat keterikatan emosional dan persepsi mereka terhadap keuntungan atau kerugian jika meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Keyakinan terhadap niat baik pimpinan yang mendorong loyalitas interpersonal dan organisasional, serta kepercayaan terhadap kepemimpinan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kerja yang produktif (Dirks, 2000). Teori yang dijelaskan ini yang digunakan sebagai indikator untuk penelitian ini mencakup rasa kepemilikan, keinginan untuk tetap tinggal, dan kepercayaan (Dutta & Dhir, 2021). Perilaku dan sikap karyawan mencerminkan kepatuhan dan kesetiaan mereka terhadap perusahaan (Widnyasari & Surya, 2023). Lingkungan kerja rumah sakit yang nyaman meningkatkan keinginan karyawan untuk tinggal (Marhalinda & Supiandini, 2022).

D. Kepuasan Kerja

Perasaan atau sikap yang muncul pada seorang karyawan terhadap pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Ini dapat diukur dengan membandingkan apa yang sebenarnya ia peroleh dari pekerjaannya dengan apa yang ia inginkan, harapkan, atau anggap layak didapatkan (Smith & Hulin, 1969). Mereka yang merasa didukung oleh perusahaan mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka memiliki akses ke sumber daya yang mereka butuhkan dan merasa dihargai (Muzuka et al., 2025). Menurut teori yang didasarkan pada *Job Descriptive Index* (JDI), kepuasan kerja diukur dengan lima indikator: pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, atasan, dan rekan kerja (Smith & Hulin, 1969).

Kepuasan kerja karyawan dalam bekerja, jika individu menyenangi apa yang dikerjakan dan merasa keinginan tercapai dengan baik (Indra & Rialmi, 2022). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan tertantang berusaha yang terbaik untuk perusahaan dengan gaji yang sesuai dan memiliki kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan, maka akan merasa puas dengan pengawasan dan hubungan dengan rekan kerja baik (Giovanni & Ie, 2022). Beberapa karyawan merasa pimpinan belum mampu memberikan promosi atas kinerja yang diberikan karyawan sebagai salah satu bentuk apresiasi (Pratame & Suana, 2020). Dalam dunia kerja hampir semua pekerja mencari kepuasan kerja dari berbagai sudut pandang dan berbagai faktor yang akan mendukung pikiran dan perasaan akan kepuasan yang didapatkannya (Jessica et al., 2023).

E. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang berkualitas tidak hanya berkaitan dengan fasilitas fisik, namun juga menyangkut suasana kerja yang suportif, hubungan interpersonal yang positif, serta struktur organisasi yang mampu memfasilitasi perkembangan individu. Adanya pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan pegawai (Pratame & Suana, 2020). Hasil ini konsisten dengan temuan yang menyatakan bahwa lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Ariani & Mugiastuti, 2022; Lestari & Widiastini, 2021; Pakaya et al., 2023; Pitoyo & Handayani, 2022; Wicaksono et al., 2023; Yang & Dini, 2023).

F. Hubungan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka dan sebagai hasilnya, mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Indra & Rialmi, 2022). *Work-Life Balance* merupakan faktor pendukung bagi dukungan keluarga terhadap pekerjaan karyawan. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Indra & Rialmi, 2022; Muzuka et al., 2025; Pitoyo & Handayani, 2022; Subarto et al., 2021; Yusnita et al., 2022). Temuan ini mendukung kesimpulan dari studi-studi tersebut. (Isa et al., 2024) menemukan bahwa menjaga keseimbangan yang sehat antara kehidupan rumah tangga dan kehidupan profesional terkait dengan tingkat stres yang lebih rendah dan motivasi yang lebih tinggi di tempat kerja.

G. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, bukti ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dilindungi di tempat kerja mereka akan lebih mungkin tetap setia kepada organisasi (Alawiyah & Dharmaputra, 2024; Giovanni & Ie, 2022; Permatasari et al., 2020; Swadarma & Netra, 2020; Utomo & Septiani, 2025; Yang & Dini, 2023). Penelitian lain juga menegaskan bahwa suasana kerja yang adil dan nyaman dapat membentuk rasa memiliki terhadap perusahaan (Anjani & Supartha, 2020).

H. Hubungan *Work-Life Balance* Terhadap Loyalitas Karyawan

Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan signifikan. Sejalan dengan studi sebelumnya yang juga menemukan hubungan signifikan antara *Work-Life Balance* terhadap loyalitas karyawan (Alawiyah & Dharmaputra, 2024; Alpanda et al., 2023; Cahyaningsih et al., 2025; Marhalinda & Supiandini, 2022; Vebrianthy et al., 2022). Karyawan yang loyal cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena adanya rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi (Widnyasari & Surya, 2023).

I. Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui mediasi Loyalitas Karyawan

Hasil analisis penelitian terdahulu belum ada yang menguji secara tidak langsung pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui mediasi loyalitas karyawan. Penelitian terdahulu lebih banyak meneliti hubungan langsung antar variabel, oleh sebab itu diduga bahwa loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi memiliki hubungan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang akan diuji apakah memiliki pengaruh atau tidak berpengaruh. Studi terdahulu variabel independen *work-life balance*, kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap variabel dependen loyalitas karyawan (Aminah & Dwiarti, 2024).

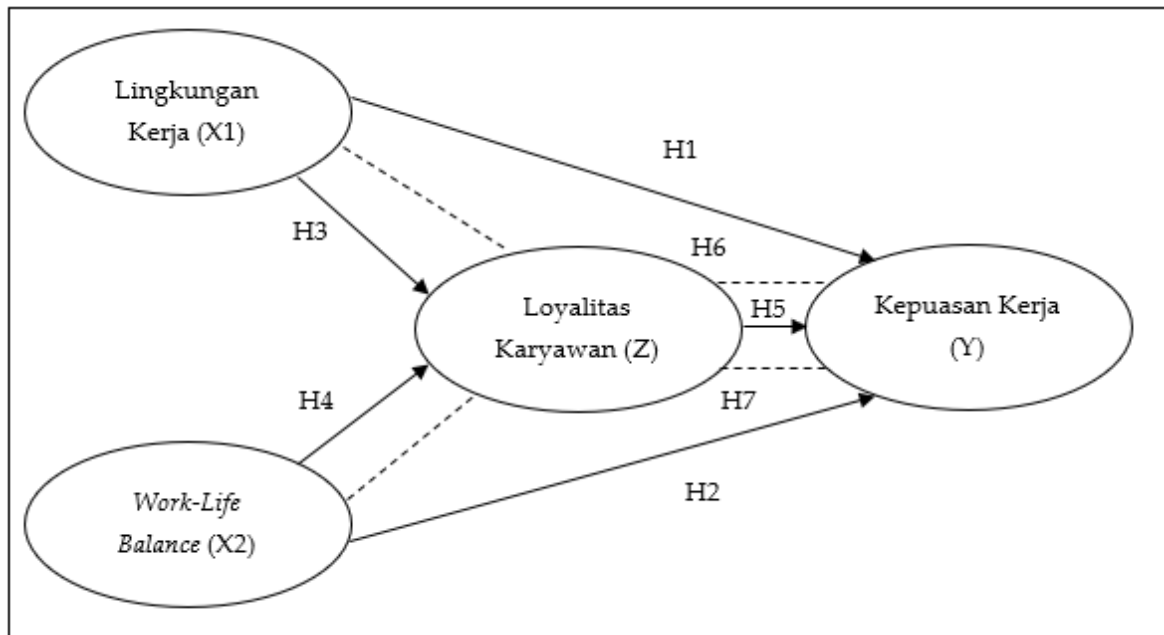
J. Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja melalui mediasi Loyalitas Karyawan

Hasil analisis penelitian terdahulu belum ada yang menguji secara tidak langsung pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja melalui mediasi loyalitas karyawan. Penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, oleh sebab itu diduga bahwa loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi memiliki hubungan dengan *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja yang akan diuji apakah berpengaruh atau tidak berpengaruh. Studi terdahulu sudah ada yang menguji variabel independen lingkungan kerja dan *work-life balance*, variabel dependen loyalitas karyawan, serta kepuasan kerja variabel mediasi (Alawiyah & Dharmaputra, 2024).

K. Hipotesis dan Kerangka Konseptual

- H1: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2: *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan
- H4: *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan
- H5: Loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H6: Loyalitas karyawan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja
- H7: Loyalitas karyawan memediasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibangun kerangka penelitian sebagai berikut:



METODE PENELITIAN

Penelitian asosiatif kausal meneliti hubungan atau pengaruh antara dua variabel independen dan satu atau lebih variabel dependen. Jenis penelitian ini digunakan dalam penelitian kuantitatif ini untuk menyelidiki sebab akibat antar variabel (Sugiono, 2019). Penelitian asosiatif menggunakan survei, kuesioner, atau instrumen terstruktur lainnya digunakan untuk mengumpulkan data dan menguji hipotesis hubungan antar variabel. Tujuan untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol fenomena melalui hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Pendekatan penelitian kuantitatif ini dengan survei menyebarkan kuesioner melalui *google forms*. Populasi penelitian ini generasi Z yang lahir pada tahun 1997-2012 karyawan swasta di Indonesia.

Kriteria responden adalah sebagai berikut:

- 1) Responden yang bekerja minimal 6 bulan,
- 2) Responden berusia antara 17 sampai 28 tahun.
- 3) Responden karyawan swasta yang ada di Indonesia.

Teknik pengambilan sampel adalah *Non-Probability Sampling* dan teknik untuk menentukan responden berdasarkan karakteristik khusus yaitu *purposive sampling*. Teknik sampling yang digunakan menentukan responden yaitu *purposive sampling* dengan kriteria usia, pendidikan, lama bekerja dan jabatan karyawan agar hasilnya lebih relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Dalam buku *Adequacy of Sample Size in Health Studies*, menyediakan rumus *universal* untuk menghitung sampel berdasarkan proporsi, di mana nilai Z (*Z-score*) dapat disesuaikan sesuai tingkat kepercayaan yang diinginkan tingkat kepercayaan 90% (*Z-Score* 1,645), tingkat kepercayaan 95% (*Z-Score* 1,96), dan tingkat kepercayaan 99% (*Z-Score* 2.576) (Lemeshow et al., 1993). Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 90% (*Z-Score* 1,645), $p = 0,5$ (jika populasi tidak diketahui) dan

margin of error 7% ($d=0,07$), maka: $n = \frac{n(1.645)^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2} = \frac{2.706 \times 0.25}{0.0049} = 138$. Jumlah sampel minimal yang digunakan adalah 138 responden. Jumlah sampel penelitian ini adalah 167 responden.

Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan untuk menguji hubungan antar variabel yang terdiri dari dua variabel independen (lingkungan kerja dan *work-life balance*), satu variabel mediasi (loyalitas karyawan), serta satu variabel dependen (kepuasan kerja). Pemilihan metode ini didasarkan pada kompleksitas model yang melibatkan efek langsung dan tidak langsung (mediasi), serta karena distribusi data yang tidak sepenuhnya normal dan ukuran sampel yang cenderung terbatas dua kondisi yang sangat ideal bagi penggunaan PLS-SEM (Hair et al., 2021). Instrumen kuesioner menggunakan skala likert 1-5 untuk menguji uji validitas dan reliabilitas.

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. SmartPLS berguna bagi peneliti dengan model kompleks dan data terbatas, serta berfungsi sebagai *visualisasi* model, analisis reliabilitas, validitas, dan uji signifikansi melalui *bootstrapping* (Hair et al., 2021). Pendekatan ini dinilai sesuai untuk penelitian yang bersifat pengembangan model konseptual, atau ketika model melibatkan banyak konstruk laten dan indikator. Secara umum, analisis menggunakan SmartPLS melibatkan dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji keandalan dan validitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antar konstruk dalam model (Hair et al., 2021).

Pada tahap evaluasi model pengukuran, validitas konvergen dinilai melalui nilai Average Variance Extracted (AVE): Nilai AVE $\geq 0,50$ menunjukkan bahwa konstruk lebih dari 50% varians indikator yang menandakan valid konvergen yang baik (Hair & Alamer, 2022). Sedangkan reliabilitas konstruk di evaluasi menggunakan *Composite Reliability* (CR): Nilai $\geq 0,70$ dianggap memadai untuk reliabilitas internal dan *cronbach's alpha* $\geq 0,70$ juga menunjukkan reliabilitas internal yang baik, Alangkah baiknya nilai yang terlalu tinggi (misalnya, $> 0,95$) saat mengindikasikan redundansi antar indikator (Hair & Alamer, 2022). *Outer Loadings* indikator dengan *loading* $\geq 0,70$ dianggap kuat. Indikator dengan *loading* antara 0,40–0,70 dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan jika tidak merugikan validitas dan reliabilitas konstruk secara keseluruhan.

Untuk tahap evaluasi model struktural, analisis difokuskan pada pengujian koefisien jalur (*Path Coefficients*) signifikansi statistik: nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (Hair et al., 2021). Koefisien Determinasi (R^2) menunjukkan proporsi varians dalam konstruk endogen yang dijelaskan oleh konstruk eksogen (Hair et al., 2021). Nilai Q^2 (*Predictive Relevance*) digunakan menilai relevansi prediktif model melalui prosedur *blindfolding*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik (Hair et al., 2021). Dengan mempertimbangkan karakteristik data dan kerumitan model dalam penelitian ini, penggunaan SmartPLS dianggap tepat untuk menghasilkan model yang valid, reliabel, serta untuk menguji hipotesis secara lebih menyeluruh.

Tabel 1. Indikator Variabel

Lingkungan Kerja (X1)	Work-Life Balance (X2)	Loyalitas Karyawan (Z)	Kepuasan Kerja (Y)
Indikator lingkungan kerja diantaranya: 1. Hubungan interpersonal dan	Indikator Work-Life Balance terdiri dari: 1. Keseimbangan waktu 2. Keseimbangan keterlibatan	Indikator loyalitas adalah sebagai berikut. 1. Rasa kepemilikan 2. Keinginan untuk tetap tinggal	Indikator kepuasan kerja diukur melalui: 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji

dukungan pengawasan 2. Pertumbuhan pribadi 3. Pemeliharaan sistem dan perubahan sistem (Moos, 1991)	3. Keseimbangan kepuasan (McDonald et al., 2005)	3. Kepercayaan (Dutta & Dhir, 2021)	3. Promosi 4. Pengawasan 5. Rekan Kerja (Smith & Hulin, 1969)
--	---	--	--

Sumber: Data Diolah 2025

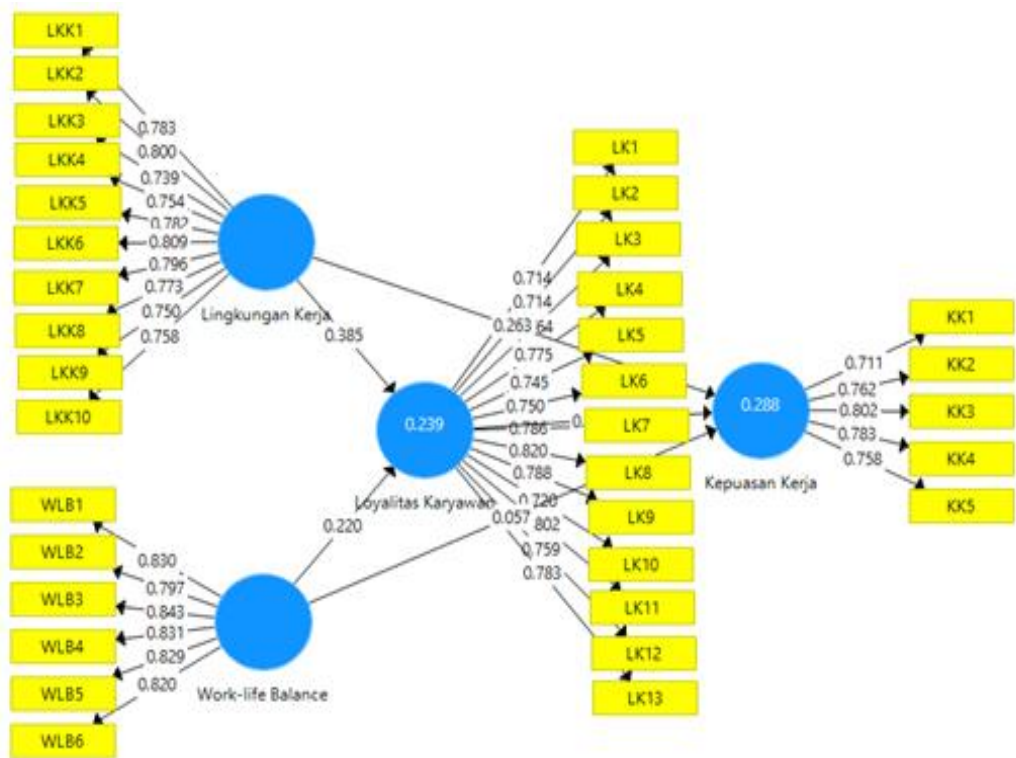
Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Item	Jumlah (N=167)	Presentase(%)
Jenis kelamin	Laki-laki	33	19,76%
	Perempuan	134	80,24%
Umur	17-20	14	8,38%
	20-24	94	56,29%
	25-28	59	35,33%
Pendidikan	SMA/ SMK Sederajat	93	55,69%
	Sarjana/Diplomat	73	43,71%
	Pasca Sarjana (S2/S3)	1	0,60%
Domisili Responden	Jawa	90	53,89%
	Kalimantan	53	31,74%
	Sumatera	13	7,78%
	Sulawesi	1	0,60%
Jabatan Pekerjaan	Administrasi	70	41,92%
	Marketing	46	27,54%
	Keuangan	10	5,99%
	Human Resources Development	20	11,98%
	Resepsionis	8	4,79%
	IT	13	7,78%
Lama Bekerja	6 bulan - 3 tahun	111	66,47%
	4-7 tahun	38	22,75%
	8-10 tahun	18	10,78%
Status Pernikahan	Belum Menikah	148	88,62%
	Sudah Menikah	19	11,38%

Sumber Data: Google Forms 2025

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan (80,24%) dan berusia 20–24 tahun (56,29%), yang mencerminkan kelompok usia produktif awal. Pendidikan yang ditempuh oleh responden, sebagian besar lulusan SMA/SMK (55,69%) dan sebagian besar berdomisili di Pulau Jawa (53,89%). Sebagian besar responden bekerja di bidang Administrasi (41,92%) dan telah bekerja selama 6 bulan hingga 3 tahun (66,47%). Selain itu, mayoritas responden belum menikah (88,62%), selaras dengan usia muda mereka. Menurut Hair et al. (2021), analisis karakteristik demografis penting untuk memahami konteks responden, karena faktor seperti usia, pendidikan, dan pengalaman kerja dapat memengaruhi persepsi terhadap variabel penelitian, seperti sikap kerja atau loyalitas karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Outer Model

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Variabel	Kode Item	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
		LF	Ket	CA	AVE	Ket
Lingkungan Kerja	LKK1	0,783	Valid	0,927	0,600	Reliabel
	LKK2	0,800	Valid			
	LKK3	0,739	Valid			
	LKK4	0,754	Valid			
	LKK5	0,782	Valid			
	LKK6	0,809	Valid			
	LKK7	0,796	Valid			
	LKK8	0,773	Valid			
	LKK9	0,750	Valid			
	LKK10	0,758	Valid			
Work-life Balance	WLB1	0,830	Valid	0,907	0,681	Reliabel
	WLB2	0,797	Valid			
	WLB3	0,843	Valid			
	WLB4	0,831	Valid			
	WLB5	0,829	Valid			
	WLB6	0,820	Valid			
Kepuasan Kerja	KK1	0,711	Valid	0,821	0,583	Reliabel
	KK2	0,762	Valid			
	KK3	0,802	Valid			
	KK4	0,783	Valid			
	KK5	0,758	Valid			
Loyalitas Karyawan	LK1	0,714	Valid	0,940	0,583	Reliabel
	LK2	0,714	Valid			
	LK3	0,764	Valid			

LK4	0,775	Valid
LK5	0,745	Valid
LK6	0,750	Valid
LK7	0,786	Valid
LK8	0,820	Valid
LK9	0,788	Valid
LK10	0,720	Valid
LK11	0,802	Valid
LK12	0,759	Valid
LK13	0,783	Valid

Note: AVE $\geq 0,50$; Ket (Keterangan); CA (Cronbach's Alpha); AVE (Average Variance Extracted)

Berdasarkan hasil analisis, seluruh item pada variabel lingkungan kerja, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan memiliki nilai loading faktor di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap indikator valid dan mampu mengukur konstruksinya dengan baik. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel berada di atas 0,80, dan AVE di atas 0,50. Artinya, instrumen ini tidak hanya konsisten, tetapi juga memiliki kemampuan menjelaskan variabel secara memadai. Instrumen dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen jika *loading factor* $> 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$ (Hair et al., 2021). Sementara reliabilitas dianggap baik bila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,70. Dengan demikian, instrumen dalam penelitian ini telah memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis lanjutan, seperti PLS-SEM.

Tabel 4. Analisis *Discriminant Validity* (Fornell-Larcker)

	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Loyalitas Karyawan	Work-life Balance
Kepuasan Kerja	0,764			
Lingkungan Kerja	0,428	0,775		
Loyalitas Karyawan	0,475	0,440	0,764	
Work-life Balance	0,230	0,248	0,316	0,825

Sumber data: SmartPLS 3

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap variabel yang dipertimbangkan dalam penelitian ini mengukur konsep yang berbeda dan tidak tumpang tindih dengan variabel lain. Perbandingan dilakukan antara nilai akar kuadrat AVE setiap variabel dan hubungannya dengan faktor lain dengan menggunakan metode *Fornell-Larcker* selama analisis. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,764, lebih besar dari korelasinya dengan variabel lingkungan kerja (0,428), loyalitas karyawan (0,475), dan *Work-Life Balance* (0,230). Begitu juga dengan variabel lingkungan kerja yang memiliki akar AVE 0,775, lebih tinggi dari korelasinya dengan loyalitas karyawan (0,440) dan *Work-Life Balance* (0,248). Variabel loyalitas karyawan juga memenuhi syarat dengan nilai akar AVE sebesar 0,764 yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan *Work-Life Balance* (0,316). *Work-Life Balance* memiliki nilai akar AVE tertinggi yaitu 0,825, jauh lebih besar dari korelasinya dengan variabel lain. Validitas diskriminan terpenuhi jika akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lainnya (Hair et al., 2021). Ini menunjukkan bahwa konstruksi ini mengevaluasi konsep yang berbeda secara empiris dari konstruksi lain dalam model. Akibatnya, berdasarkan hasil pengujian ini, dapat dikatakan bahwa setiap variabel dalam penelitian memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tepat. Oleh karena itu, keempat variabel ini dapat digunakan dengan penuh keyakinan untuk melakukan analisis lebih lanjut terhadap model struktural penelitian ini.

A. Model Struktural (*Inner Model*)

1. Model Fit Analysis dan Evaluasi *R-square*

Model Fit Analysis dilihat dari evaluasi *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI), SRMR dapat diterima apabila memiliki nilai dibawah 0,08, NFI dapat diterima apabila memiliki nilai $\geq 0,9$ dan evaluasi *R-square* untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan kriteria $> 0,75$ substansial, $0,50 - 0,75$ moderasi, $0,25 - 0,50$ lemah dan $< 0,25$ sangat lemah (Hair et al., 2021). Hasil pengujian *R-square* sebagai berikut:

Tabel 5. Model Fit Analysis dan Evaluasi *R-square*

Evaluasi	Nilai	Kriteria
SRMR	0,068	Diterima
NFI	0,709	Baik

Variabel	Nilai <i>R-square</i>	Nilai <i>R Square Adjusted</i>
Loyalitas Karyawan (Z)	0,288	0,275
Kepuasan Kerja (Y)	0,239	0,230

Sumber Data: Smartpls 3

Dari hasil evaluasi model, terlihat bahwa nilai SRMR sebesar 0,068 sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan, yaitu di bawah 0,08. Ini berarti model yang digunakan cukup baik dan sesuai dengan data yang ada. Sedangkan nilai NFI yang mencapai 0,709 menunjukkan kecocokan model yang termasuk kategori cukup baik, meskipun belum optimal karena nilai ideal NFI biasanya di atas 0,9. Untuk variabel loyalitas karyawan, nilai *R-square* sebesar 0,288 dengan *R-square adjusted* 0,275 menunjukkan bahwa hanya sekitar 27,5% perubahan dalam loyalitas karyawan yang dapat dijelaskan oleh model ini. Bahwa nilai *R-square* di bawah 0,33 termasuk kategori lemah, artinya masih ada faktor lain di luar variabel yang diteliti yang memengaruhi loyalitas karyawan (Hair et al., 2021). Sedangkan untuk kepuasan kerja, nilai *R-square* sebesar 0,239 dan *adjusted* 0,230 tergolong sangat lemah karena hanya mampu menjelaskan kurang dari 25% variasi kepuasan kerja. Hal ini menandakan bahwa variabel lain yang belum dimasukkan dalam model kemungkinan lebih berpengaruh dalam menentukan kepuasan kerja. Kesimpulannya, meskipun model ini sudah memenuhi beberapa standar kecocokan, nilai *R-square* yang rendah menunjukkan bahwa perlu penambahan variabel lain agar model bisa lebih kuat dan mampu menjelaskan fenomena yang diteliti secara lebih menyeluruh.

2. Uji *Q-square*

Dalam penelitian ini, nilai *Q-square* (Q^2) digunakan untuk mengukur relevansi prediktif dari model PLS-SEM yang terdiri dari dua variabel endogen, yaitu loyalitas karyawan dan kepuasan kerja. Nilai *Q-square* dihitung menggunakan rumus *Stone-Geisser* sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (1 - R_i^2) = 1 - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (1 - R_i^2)$$

Dimana R_i^2 adalah nilai *R-square* dari masing-masing variabel endogen dalam model (Hair & Alamer, 2022). Berdasarkan hasil penelitian, nilai *R-square* untuk loyalitas karyawan adalah 0,288 dan kepuasan kerja adalah 0,239. Dengan demikian, perhitungan nilai *Q-square* adalah:

$$Q^2 = 1 - \frac{1}{2} (1 - 0,288) + \frac{1}{2} (1 - 0,239) = 1 - \frac{1}{2} (0,712 + 0,761) = 1 - \frac{1}{2} (1,473) = 1 - 0,7365 = 0,2635$$

Nilai *Q-square* sebesar 0,459 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik, artinya model mampu memprediksi sekitar 45,9% variasi dari variabel endogen yang diamati berdasarkan variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel lingkungan kerja dan *Work-Life Balance* secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan kepuasan kerja melalui mediasi kepuasan kerja. Nilai *Q-square* yang lebih besar dari nol menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang memadai, sehingga hasil analisis PLS-SEM ini dapat dipercaya untuk memberikan gambaran hubungan antar variabel dalam konteks penelitian ini (Hair & Alamer, 2022).

3. Uji Hipotesis

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		<i>Sample Original</i>	<i>Standar Deviasi</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Keterangan
Pengaruh Langsung						
H1 (+)	LKK → KK	0,263	0,103	2,554	0,011	Diterima
H2 (+)	WLB → KK	0,057	0,086	0,668	0,000	Diterima
H3 (+)	LKK → LK	0,385	0,089	4,324	0,000	Diterima
H4 (+)	WLB → LK	0,220	0,082	2,673	0,504	Ditolak
H5 (+)	LK → KK	0,341	0,093	3,675	0,008	Diterima
Pengaruh Tidak Langsung						
H6 (+)	LKK → LK → KK	0,131	0,048	2,742	0,006	Diterima
H7 (+)	WLB → LK → KK	0,075	0,038	1,977	0,048	Diterima

Catatan: LKK (Lingkungan Kerja); WLB (Work-life Balance); KK (Kepuasan Kerja); Loyalitas Karyawan (LK)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan langsung antar variabel memiliki pengaruh yang signifikan. H1 diterima karena nilai *t-statistic* sebesar 2,554 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,011 ($< 0,05$) dengan nilai *original sample* 0,263 yang positif, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Ariani & Mugiastuti, 2022; Lestari & Widiastini, 2021; Pakaya et al., 2023; Pitoyo & Handayani, 2022; Wicaksono et al., 2023; Yang & Dini, 2023). H2 diterima, meskipun pengaruhnya relatif kecil, dengan *t-statistik* 0,668 dan *p-value* 0,000, serta nilai *original sample* 0,057 (positif), menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. *Work-Life Balance* (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi) meningkatkan kepuasan kerja (Indra & Rialmi, 2022; Muzuka et al., 2025; Pitoyo & Handayani, 2022; Subarto et al., 2021; Yusnita et al., 2022).

H3 diterima dengan nilai *t-statistic* 4,324 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$), serta nilai *original sample* 0,385 (positif), yang berarti lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Peran penting lingkungan kerja dalam membentuk loyalitas karyawan akan memiliki pengaruh positif (Alawiyah & Dharmaputra, 2024; Giovanni & Ie, 2022; Permatasari et al., 2020; Swadarma & Netra, 2020; Utomo & Septiani, 2025; Yang & Dini, 2023). H4 ditolak karena *t-statistic* 2,673 ($< 1,96$) dan *p-value* 0,504 ($> 0,05$), meskipun nilai *original sample* 0,220 (positif), yang menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini sejalan dengan hasil dari studi terdahulu yang menemukan hubungan tidak signifikan (Aminah & Dwiarti, 2024; Mea & Se, 2023; Ratnasari & Saputra, 2024). H5 diterima karena *t-statistic* 3,675 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,008 ($< 0,05$) dengan nilai *original sample* 0,341 (positif), menunjukkan bahwa

loyalitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Alawiyah & Dharmaputra, 2024; Alpanda et al., 2023; Cahyaningsih et al., 2025; Marhalinda & Supiandini, 2022; Vebrianthy et al., 2022).

Pada pengaruh tidak langsung (mediasi), H6 diterima dengan *t-statistic* 2,742 ($>1,96$) dan *p-value* 0,006 ($<0,05$) serta nilai *original sample* 0,131 (positif), yang mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan memediasi secara positif dan signifikan hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang diduga terbukti memiliki pengaruh signifikan dengan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi. H7 diterima dengan *t-statistic* 1,977 ($>1,96$) dan *p-value* 0,048 ($<0,05$) dengan nilai *original sample* 0,075 (positif), mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan memediasi secara positif dan signifikan hubungan *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang diduga terbukti memiliki pengaruh signifikan antara *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja melalui loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi.

B. Diskusi

Lingkungan kerja yang berkualitas tidak hanya berkaitan dengan fasilitas fisik, namun juga menyangkut suasana kerja yang suportif, hubungan interpersonal yang positif, serta struktur organisasi yang mampu memfasilitasi perkembangan individu. Dalam penelitian ini, lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar 2,554 dan *p-value* 0,011. Adanya pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan pegawai (Aljunaid et al., 2025). Hasil ini konsisten dengan temuan yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja (Ariani & Mugiastuti, 2022; Lestari & Widiastini, 2021; Pakaya et al., 2023; Pitoyo & Handayani, 2022; Wicaksono et al., 2023; Yang & Dini, 2023).

Work-Life Balance menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, meskipun dengan efek yang lebih kecil (*t-statistic* 0,668 dan *p-value* 0,000). Hasil ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa *Work-Life Balance* memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Indra & Rialmi, 2022; Muzuka et al., 2025; Pitoyo & Handayani, 2022; Subarto et al., 2021; Yusnita et al., 2022). Selain itu, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dinilai dapat mengurangi stres dan meningkatkan motivasi kerja (Isa et al., 2024). Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan ini sebagai bagian dari strategi peningkatan kesejahteraan karyawan.

Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan *t-statistic* sebesar 4,324 dan *p-value* 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung dalam lingkungan kerjanya akan lebih mungkin memiliki loyalitas terhadap organisasi (Alawiyah & Dharmaputra, 2024; Giovanni & Ie, 2022; Permatasari et al., 2020; Swadarma & Netra, 2020; Utomo & Septiani, 2025; Yang & Dini, 2023). Penelitian lain juga menegaskan bahwa suasana kerja yang adil dan nyaman dapat membentuk rasa memiliki terhadap perusahaan (Anjani & Supartha, 2020).

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap loyalitas karyawan tidak signifikan (*t-statistic* 2,673; *p-value* 0,504), meskipun nilainya positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Work-Life Balance* tidak secara langsung mendorong loyalitas karyawan, yang sejalan dengan studi terdahulu yang juga menemukan bahwa hubungan tidak signifikan antara *Work-Life Balance* terhadap loyalitas karyawan (Aminah & Dwiarti, 2024; Mea & Se, 2023; Ratnasari & Saputra, 2024).

Loyalitas karyawan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh *t-statistic* sebesar 3,675 dan *p-value* 0,008. Karyawan yang loyal cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena adanya rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi (Alawiyah & Dharmaputra, 2024; Alpanda et al., 2023; Cahyaningsih et al., 2025; Marhalinda & Supiandini, 2022; Vebrianthy et al., 2022).

Loyalitas karyawan memediasi pengaruh signifikan hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (*t-statistic* 2,742; *p-value* 0,006). Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang baik akan memperkuat loyalitas karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Loyalitas karyawan memediasi pengaruh signifikan hubungan *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja (*t-statistic* 1,977; *p-value* 0,048), sesuai dengan temuan ini bahwa *Work-Life Balance* yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan pendekatan keseimbangan kehidupan kerja sangat penting untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan. Organisasi yang berfokus pada kesejahteraan karyawan akan lebih mampu mencapai hasil kerja yang optimal dan meningkatkan komitmen jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja dan kesetiaan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, terutama untuk Generasi Z, kenyamanan dan komitmen kerja akan meningkat dalam suasana kerja yang mendukung, adil, dan saling menghargai. Meskipun *Work-Life Balance* terbukti berdampak pada kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, hubungan langsung antara *Work-Life Balance* dan loyalitas tidak signifikan. Dengan kata lain, meskipun Generasi Z percaya bahwa penting untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, itu belum tentu membuat mereka lebih setia kepada perusahaan tempat mereka bekerja. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja mereka, dan menjadi perantara dalam hubungan antara lingkungan kerja dan *Work-Life Balance* terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin loyal karyawan terhadap perusahaan, semakin puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus membuat kebijakan *Work-Life Balance* yang baik untuk meningkatkan loyalitas karyawan dan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, kesimpulan lapangan dari penelitian ini menekankan bahwa kepuasan kerja tidak terjadi secara otomatis, melainkan hasil dari kombinasi strategi manajemen yang tepat, lingkungan kerja yang mendukung, serta pendekatan yang memahami nilai dan karakter Generasi Z. Perusahaan yang ingin membangun sumber daya manusia yang tangguh dan berdaya saing harus menjadikan kepuasan kerja sebagai tujuan strategis, bukan hanya target administratif.

SARAN

Generasi Z dalam dunia kerja bukan sekadar tempat mencari penghasilan, tetapi juga ruang untuk bertumbuh dan memberi makna. Karena itu, penting bagi mereka untuk

mulai membangun loyalitas terhadap perusahaan dengan cara terlibat aktif dalam pekerjaan, terbuka dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan, serta menjaga profesionalisme dalam setiap situasi. Loyalitas karyawan ini bukan hanya menguntungkan perusahaan, tapi juga berdampak positif pada kepuasan dan perkembangan karier pribadi. Generasi Z juga perlu bijak dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Meski fleksibilitas adalah kebutuhan, tetap menjaga keterlibatan dalam lingkungan kerja sangat penting agar mereka tidak hanya merasa nyaman, tetapi juga merasa dihargai dan memiliki kontribusi nyata. Kriteria memilih tempat kerja, sebaiknya Generasi Z lebih cermat dalam mencari perusahaan yang memberi ruang untuk berkembang, mendorong keberagaman, serta membangun budaya kerja yang sehat dan suportif. Ketika nilai pribadi selaras dengan nilai perusahaan, loyalitas akan tumbuh secara alami.

Untuk perusahaan swasta di Indonesia dengan memahami karakteristik Generasi Z adalah kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang relevan dan berkelanjutan. Generasi ini tumbuh di era digital dan terbiasa dengan akses informasi yang cepat serta nilai-nilai keterbukaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun budaya komunikasi yang transparan dan mendukung. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk memberi arahan, tetapi juga menjadi pendengar yang aktif dan adil. Membangun suasana kerja yang nyaman dan relasi sosial yang positif antar karyawan akan meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Meskipun *Work-Life Balance* mungkin tidak berdampak langsung terhadap loyalitas karyawan. Kebijakan kerja yang fleksibel dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan tetap sangat dibutuhkan, karena berkontribusi pada kepuasan kerja secara keseluruhan. Sebagai bagian dari strategi jangka panjang, perusahaan juga disarankan untuk berinvestasi pada pengembangan karyawan baik melalui pelatihan, jalur karier yang jelas, maupun sistem penghargaan yang adil. Ketika karyawan, khususnya generasi muda, merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang, loyalitas pun akan tumbuh dengan sendirinya.

Untuk penelitian selanjutnya karena *Work-Life Balance* tidak signifikan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan sebaiknya menggunakan variabel kompensasi dan loyalitas karyawan yang berpengaruh signifikan dan positif (Alpanda et al., 2023; Slanika & Supiyadi, 2025).

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, serta kontribusi dalam proses penelitian ini khususnya kepada responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan data yang diperlukan. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan referensi maupun rujukan terhadap objek maupun pihak yang menggunakannya.

REFERENSI

- Alawiyah, K. I., & Dharmaputra, M. F. (2024). Peran Lingkungan Kerja dan Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 16508–16520.
- Aljunaid, D., Asi, L. L., & Monoarfa, V. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Sipatana Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(3), 1077–1084. <https://doi.org/https://doi.org/10.37479/jimb.v7i3.29918>
- Alpanda, F. I., Anggarini, D. R., & Putri, A. D. (2023). The Effect Of Compensation, Work Life Balance, And Work Environment On Employee Work Loyalty In Telecommunication companies In Bandar Lampung. *Jurnal TECHNOBIZ*, 6(1), 2655–3457. <https://doi.org/https://doi.org/10.33365/tb.v6i1.2312>
- Aminah, D. S., & Dwiarti, R. (2024). Pengaruh Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan CV. Sisi Barat Yogyakarta. *Indonesian Journal of Economics*, 1(12), 1424–1430. <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema/article/view/961>
- Anjani, N. L. P. A., & Supartha, I. W. G. (2020). Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan Puri Saron Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2496–2515. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p02>
- Ariani, M., & Mugiasuti, R. R. H. (2022). Determinants Of Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 24(1), 52–63. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.52-63>
- Cahyaningsih, I. A., Purwidiyanti, W., Bagis, F., & Artikel, R. (2025). Upaya Mempertahankan Loyalitas Perawat: Peran Servant Leadership Style Work-Life Balance, Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 14(1), 2088–7485. <https://doi.org/10.35906/equili.v14i1.2291>
- Dina, L. M., & Aulia, L. A.-A. (2023). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Outsourcing PT. X. *Psychopreneur Journal*, 8(1), 57–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.37715/psy.v8i1.4175>
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from the NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004>
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 26(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>
- Fatima, S., & Srivastava, Dr. (CS) U. (2024). Exploring Work-Life Balance Strategies Among Generation Z In The Education Sector: An Exploratory Analysis. *Educational Administration Theory and Practices*, 30(4), 9597–9611. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4438>
- Giovanni, V. F., & Ie, M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di Industri Kreatif. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 232–242. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17196>
- 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), 21–16. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hardiyanti, S. A., & Purnomo, M. W. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kesawa Citra Integra. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 4(4), 106–118. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i3.3230>
- Indra, F. J., & Rialmi, Z. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Burnout, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Meka Eduversity Komunikasi). *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 5(2), 90–99. <https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.223>
- Isa, B. A., Yantu, I., Monoarfa, V., & Tantawi, R. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(3), 1221–1230. <https://doi.org/https://doi.org/10.37479/jimb.v6i3.23260>
- Jessica, N., Afifah, N., Daud, I., Sulistiowati, ., & Pebrianti, W. (2023). The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction: Work Stress as a Mediator. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(1), 54–65. <https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i11074>
- Lemeshow, S., Hosmer, D. W., Klar, J., & Lwanga, S. K. (1993). *Adequacy of Sample Size in Health Studies*. World Health Organization.

- Lestari, K. W., & Widiastini, N. M. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Ud Sinar Abadi. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 156–164. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.31095>
- Marhalinda, & Supiandini, A. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Rumah Sakit Khusus Daerah (RSKD) Duren Sawit. *JURNAL IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(3), 3–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v5i3.2445>
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 10(1), 64–82. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.10.1.64>
- Mea, M. H. C. D., & Se, H. (2023). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Work Environment Influences on Educators' Loyalty. In *roceedings of the International Conference on Business, Accounting, Banking, and Economics (ICBABE 2022)* (pp. 3–13). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-154-8_2
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Moos, R. H. (1991). *Work Environment Scale Manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Muzuka, A. K., Lasiyono, U., & Afkar, T. (2025). Enhancing Employee Retention : The Role of Work-Life Balance, Organizational Support, and Job Satisfaction Among Millennials and Gen-Z At Bogasari Flour Mills Surabaya. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 9(1), 69–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.29040/ijebar.v9i1.16711>
- Natakusumah, M. O., Hidayatullah, S., Ekonomi, F., Universitas, B., Malang, M., & Sudibyo, P. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Lingkungan Kerja dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Coffeeshop di Perumahan Kota Wisata Cibubur, Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 7(1), 133–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.33474/jimmu.v7i1.15438>
- Pakaya, I., Dama, H., & Asi Lisda L. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Camat Kota Barat. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 1088–1094. <https://doi.org/https://doi.org/10.37479/jimb.v5i3.18193>
- Permatasari, J. A., Nimran, U., & Afrianty, T. W. (2020). Pengaruh Family Supportive Supervisor Behavior terhadap Kepuasan Kerja melalui Work Life Balance dan Employee Engagement. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(1), 91. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2020.v14.i01.p10>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622–648. <https://doi.org/10.2307/256437>
- Pitoyo, D. J., & Handayani, W. P. P. (2022). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 152–159. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v9i2.17794>
- Pratame, K. A. B. P., & Suana, I. W. (2020). Lingkungan Kerja Non Fisik Berpengaruh Terhadap Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2536. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p04>
- Pratiwi, A., Rahmadani, E. P., & Anjani, N. M. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Work Life Balance Karyawan pada Generasi Z di Bekasi. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 4(4), 368–378. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i4.3385>
- Putri, D. M., Muttaqin, R., & Akbar, R. R. (2025). Pengaruh Work Life Balance , Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Primajaya Putra Sentosa Abstrak. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 11(1), 39–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3497>
- Ratnasari, N. D., & Saputra, F. E. (2024). Faktor– Faktor Penentu Turnover Intention : Studi Kasus Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Work–Life Balance di Kalangan Karyawan Gen Z di Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 8(3), 1912–1931. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4695>
- Slanika, E. E., & Supiyadi, D. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Graha Perhutani Jakarta Selatan. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 9(2), 501–517. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v9i2.1782>
- Smith, P. C., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement Of Satisfaction In Work And Retirement*. University of Illinois, Institute for Labor and Industrial Relations.
- Subarto, S., Solihin, D., & Qurbani, D. (2021). Determinants of Job Satisfaction and Its Implications for the Lecturers Performance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 9(2), 163–178. <https://doi.org/10.21009/jpeb.009.2.7>

- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukardi, A., & Saputro, A. H. (2024). Pengaruh Komunikasi, Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Papandayan Cocoa Industries Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 186–195. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1772>
- Swadarma, I. P. S., & Netra, I. G. S. K. (2020). Kompensasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Rame Café Jimbaran Seafood. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1738. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p05>
- Utomo, S. B., & Septiani, V. (2025). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Dwi Format Mandiri Jakarta Utara. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 10(3), 367–376. <https://doi.org/10.31846/jae.v10i3.505>
- Vebrianthy, V., Abbas, B., & Sabilalo, H. M. A. (2022). Pengaruh Pengaturan Kerja Yang Flexibel, Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Properti Di Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 5(4), 1061–1090. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.46>
- Wicaksono, A. B., Masyhuri, M., & Suryantini, A. (2023). The Effect of Motivation, Compensation, Work Environment on Work Performance Through Job Satisfaction PT XYZ Palm Oil Company. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 20(2), 165–174. <https://doi.org/10.17358/jma.20.2.165>
- Widnyasari, N. W. D., & Surya, I. B. K. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(9), 974. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i09.p05>
- Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Faktor loyalitas karyawan Generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1–14. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7022>
- Yusnita, N., Gursida, H., & Herlina, E. (2022). The Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment. *Jurnal Economia*, 18(1), 103–114. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40236>