

# Work Engagement sebagai Penentu Utama Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z: Studi Empiris di Jakarta

Ananta Brima Yoga<sup>1</sup>, Andi Fariana<sup>2</sup>

Perbanas Institute, Indonesia

[ananta.brima55@perbanas.id](mailto:ananta.brima55@perbanas.id), [andi.fariana@perbanas.id](mailto:andi.fariana@perbanas.id)

## ABSTRACT

### Info Artikel:

Diterima 06 April 2026

Direview 04 Mei 2026

Disetujui 11 Mei 2026

### Keywords:

Work Flexibility, Work-Life Balance, Work Engagement, Job Satisfaction, Generasi Z.

**Purpose**– This study investigates the comparative effects of work flexibility, work-life balance, and work engagement on job satisfaction among Generation Z employees working in Jakarta. Going beyond descriptive accounts that have dominated the literature, it empirically tests whether structural work arrangements or psychological engagement constitutes the primary driver of this cohort's satisfaction in the Indonesian urban labour market, a question that has long been theorised but seldom examined through rigorous causal quantitative designs.

**Design/methodology**– A quantitative, cross-sectional causal design was applied. Two hundred Generation Z employees working under flexible arrangements across Jakarta were recruited through purposive sampling. Multiple linear regression served as the primary analytical technique, preceded by normality, multicollinearity, and heteroscedasticity checks using IBM SPSS Statistics.

**Findings**– Taken jointly, the three predictors significantly influence job satisfaction. When tested individually, however, only work engagement emerges as a statistically significant predictor, while work flexibility and work-life balance do not exert a significant effect. This pattern contradicts the prevailing assumption that structural flexibility arrangements occupy a central role in Generation Z's workplace satisfaction and positions psychological engagement as the more decisive determinant. Organisations managing this cohort may therefore gain more by prioritising engagement-oriented programmes rather than expanding their flexibility packages.

### Publishing Institution :

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Palembang.

**Alamat :** Jl. Jend. Ahmad Yani 13 Ulu Palembang Sumatera Selatan (30263)

E-Mail :

[motivasi.feb.ump@gmail.com](mailto:motivasi.feb.ump@gmail.com)

### Access this article online

Quick Response Code:



**Website:**

<http://jurnal.um-palembang.ac.id/motivasi>

p-ISSN:2548-1622

e-ISSN: 2716-4039Jurnal **MOTIVASI**

## A. PENDAHULUAN

Struktur demografi tenaga kerja di Indonesia saat ini berada pada titik peralihan yang signifikan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2021) mengenai Sensus Penduduk 2020, kelompok masyarakat dengan kelahiran 1997 hingga 2012 yang tergolong Generasi Z berjumlah 74,93 juta orang, atau sekitar 27,94 persen dari total penduduk nasional. Sebagian

besar kelompok ini telah memasuki fase produktif dan mulai menempati beragam peran di sektor industri maupun jasa. Diproyeksikan bahwa dalam 10 tahun ke depan, mayoritas dari karyawan didominasi oleh Generasi Z (Suslova & Holopainen, 2019), sehingga organisasi di berbagai sektor dituntut memahami nilai, preferensi, dan pola perilaku kerja yang khas pada kelompok ini sebagai prasyarat pengelolaan tenaga kerja lintas generasi yang efektif (Leslie et

al., 2021). Urgensi tersebut diperkuat oleh fakta bahwa tingkat turnover Generasi Z tergolong paling tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, sebuah fenomena yang terdokumentasi baik pada pasar kerja global maupun konteks Indonesia (Guslina et al., 2025).

Kepuasan kerja dipercaya memiliki hubungan erat dengan produktivitas, komitmen afektif, serta retensi karyawan (Putri et al., 2025; Talamayan et al., 2025). Bagi Generasi Z yang memiliki orientasi nilai, cara berpikir, dan ekspektasi karir yang berbeda dari generasi sebelumnya, kepuasan kerja dibentuk oleh mekanisme yang tidak serta-merta dapat dijelaskan oleh kerangka kerja lama (Guslina et al., 2025). Oleh karena itu, identifikasi determinan *job satisfaction* pada generasi ini menjadi kebutuhan penelitian yang bersifat mendesak, baik bagi akademisi maupun praktisi manajemen.

Adopsi skema kerja fleksibel meningkat tajam setelah pandemi COVID-19 dan kini dipandang sebagai standar baru pengelolaan tenaga (Kubicsek et al., 2022). Survei global melaporkan bahwa generasi Z memiliki preferensi yang sangat kuat terhadap skema *hybrid* dan menempatkan otonomi atas lokasi dan waktu kerja sebagai salah satu faktor utama dalam keputusan untuk bertahan di sebuah organisasi (Deloitte, 2023). Secara teoretis, pengaturan kerja yang fleksibel memfasilitasi alokasi waktu dan energi yang lebih proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang diasumsikan akan bermuara pada peningkatan kepuasan (Davidescu et al., 2020; Martin et al., 2022). Namun, bukti empiris tidak sepenuhnya sejalan dengan asumsi tersebut. Studi oleh World Economic Forum (2023) dan Deloitte (2023) terbaru menemukan bahwa intensitas kerja jarak jauh yang tinggi justru menghapus batas antara ranah profesional dan personal, meningkatkan kelelahan digital, serta memicu niat berpindah pekerjaan.

Generasi ini secara eksplisit mengekspresikan aspirasi untuk menyeimbangkan tuntutan profesional dengan kebutuhan personal, dan memandang keseimbangan tersebut sebagai hak, bukan sekadar fasilitas. Elemen seperti alokasi waktu istirahat yang memadai, opsi kerja jarak jauh, dan komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial merupakan ekspektasi yang disampaikan secara terbuka oleh Generasi Z kepada pemberi kerja. Ketika harapan-harapan ini tidak terpenuhi, kecenderungan untuk meninggalkan organisasi meningkat secara substansial

(Waworuntu et al., 2022). Bukti empiris terbaru di Jakarta menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Generasi Z (le et al., 2025), meski studi lain di konteks urban dan sektor jasa melaporkan hasil yang tidak signifikan, sehingga menempatkan hubungan ini pada posisi yang masih diperdebatkan.

Keterlibatan kerja berperan sentral dalam menopang kinerja organisasi dan menjadi fondasi keunggulan kompetitif (Statnickè et al., 2019). Studi menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja Generasi Z cenderung lebih rendah dibandingkan generasi pendahulunya (Statnickè et al., 2019). Studi kualitatif di Vietnam mengidentifikasi penggerak utama engagement Generasi Z, yaitu relasi rekan kerja, dukungan supervisor, otonomi tugas, kompensasi yang adil, dan kesempatan pengembangan (Nguyen & Petchsawang, 2026). Temuan ini mengindikasikan bahwa bagi Generasi Z, engagement tidak bekerja sebagai variabel tunggal, melainkan sebagai konsep multidimensi yang sensitif terhadap konteks relasional dan kultural.

Tinjauan kritis terhadap literatur mengungkap pola inkonsistensi yang menarik. Sebagian studi mendukung pengaruh positif *work flexibility* terhadap *job satisfaction* (Jung & Yoon, 2021), sementara studi lain tidak menemukan hubungan yang signifikan (Asfiah et al., 2022; Putra et al., 2020). Pola serupa juga terlihat pada variabel *work-life balance*: sebagian studi mengkonfirmasi pengaruh positif (Aruldoss et al., 2021; le et al., 2025), sementara yang lain melaporkan hasil tidak signifikan (Maharani et al., 2023). Pada *work engagement*, mayoritas studi mendukung pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Talamayan et al., 2025), meskipun terdapat pengecualian (Atthohiri & Wijayati, 2021). Pola inkonsistensi ini menunjukkan bahwa hubungan ketiga prediktor terhadap kepuasan kerja sangat kontekstual, bergantung pada karakteristik responden, sektor industri, dan kondisi lingkungan kerja yang diteliti. Secara spesifik, studi yang menguji pengaruh simultan ketiga variabel tersebut pada Generasi Z di konteks urban Indonesia, khususnya Jakarta sebagai pusat ekonomi nasional, masih sangat terbatas.

Bertolak dari kesenjangan tersebut, penelitian ini menguji secara empiris pengaruh *work flexibility*, *work-life balance*, dan *work engagement* terhadap *job satisfaction* pada 200 karyawan Generasi Z di Jakarta, baik secara parsial maupun simultan. Kebaruan penelitian ini

terletak pada tiga aspek yang saling berkaitan. Pertama, studi ini merupakan salah satu dari sedikit kajian kuantitatif-kausal yang memposisikan ketiga prediktor tersebut dalam satu model uji bersamaan pada konteks pasar tenaga kerja urban Indonesia, sehingga mampu membandingkan kekuatan prediksi relatif antar variabel. Kedua, penelitian ini menghadirkan temuan kontra-intuitif yang menantang asumsi dominan dalam literatur praktis maupun akademis, yaitu bahwa *work flexibility* dan *work-life balance* tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja Generasi Z di Jakarta ketika diuji bersama *engagement*, sementara *work engagement* justru muncul sebagai satu-satunya prediktor dominan dengan efek yang kuat. Ketiga, temuan ini membuka ruang diskusi teoretis baru mengenai hierarki determinan kepuasan kerja pada Generasi Z urban Indonesia, di mana keterikatan psikologis terhadap pekerjaan tampak memiliki daya prediksi yang jauh melampaui faktor struktural eksternal, sebuah proposisi yang menuntut pertimbangan serius dalam perumusan kebijakan sumber daya manusia di Indonesia.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### **Generasi Z dan Job Satisfaction**

Generasi Z mencakup individu yang lahir antara tahun 1997 sampai 2012 (Dimock, 2019). Kelompok ini tumbuh dalam ekosistem digital yang sepenuhnya terkoneksi, menjadikan mereka pengguna teknologi alamiah (*true digital natives*) yang mengintegrasikan platform digital ke dalam setiap aspek aktivitas keseharian (Suslova & Holopainen, 2019). Nilai-nilai generasi ini dibentuk oleh beberapa pengalaman formatif: internet yang telah tersebar dimana-mana, pendidikan jarak jauh selama pandemi, krisis iklim, dan instabilitas geopolitik. Kombinasi pengalaman tersebut melahirkan karakteristik yang khas: prioritas terhadap kesehatan mental, pencarian pemberi kerja yang selaras dengan nilai personal, preferensi terhadap umpan balik yang terstruktur, dan kebutuhan akan keamanan. Di tempat kerja, Generasi Z cenderung menolak struktur hierarkis yang kaku, menginginkan otonomi dalam pengambilan keputusan, dan menempatkan kebermaknaan pekerjaan sebagai prioritas utama (Ozkan & Solmaz, 2015). Laporan (Deloitte, 2023) menggarisbawahi bahwa bagi Generasi Z pekerjaan merupakan komponen sentral dari identitas diri, dengan tiga

perempat dari mereka yang saat ini bekerja dalam skema fleksibel atau hybrid mempertimbangkan pindah jika dipaksa kembali ke kerja penuh on-site. Pemahaman terhadap orientasi kerja kohor ini menjadi prasyarat penting bagi organisasi yang berusaha menarik dan mempertahankan tenaga kerja muda secara efektif (Bulut & Maraba, 2021).

Secara konseptual, *job satisfaction* di jelaskan sebagai keadaan emosi positif yang muncul ketika seorang karyawan menilai pekerjaannya mampu memfasilitasi pencapaian nilai-nilai yang dianggap penting (Locke, 1969). Definisi kontemporer memperluas gagasan ini dengan memandang kepuasan kerja sebagai hasil evaluasi kognitif-afektif terhadap pengalaman kerja secara menyeluruh, termasuk penilaian terhadap imbalan, kesempatan karir, dan kualitas relasi interpersonal (Śliwicki et al., 2025). (Luthans et al., 2020) membagi *job satisfaction* ke dalam lima dimensi: (1) *work itself*, yaitu sejauh mana tugas menawarkan peluang belajar dan tantangan yang menarik; (2) kompensasi, yang mencerminkan persepsi keadilan atas imbalan yang diterima; (3) peluang promosi dalam struktur organisasi; (4) supervisi, yang merujuk pada kapasitas atasan dalam memberikan dukungan teknis dan perilaku; serta (5) rekan kerja, yaitu tingkat dukungan sosial dan teknis yang dirasakan dari kolega. Studi empiris terkini secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi menampilkan tingkat kehadiran yang lebih baik dan kecenderungan turnover yang lebih rendah (Putri et al., 2025; Śliwicki et al., 2025).

### **Work Flexibility dan Job Satisfaction**

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah lanskap kerja dengan membuka kemungkinan baru dalam komunikasi dan penyelesaian tugas (Gashi et al., 2022). Karyawan kini dapat menjalankan aktivitas profesional yang setara dengan pekerja konvensional, bahkan mencapai target yang sama, sambil menikmati keleluasaan dalam menentukan lokasi dan jadwal yang lebih sesuai dengan kebutuhan personal (Angelici & Profeta, 2024). *Work flexibility* secara konseptual merujuk pada pengaturan kerja yang memberikan otonomi kepada karyawan atas waktu dan lokasi pelaksanaan tugas. Pengaturan seperti ini memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih proporsional antara domain profesional dan non-profesional (Chung & van der Lippe, 2020; Ray & Pana-Cryan, 2021). Chung & van der Lippe (2020) membedakan dua bentuk utama

fleksibilitas: *flexitime*, yang mencakup kebebasan mengatur waktu mulai dan berakhirnya pekerjaan, dan *flexiplace*, yang memungkinkan karyawan bekerja di luar kantor konvensional. Sementara itu, Giannikis & Mihail (2011) mengidentifikasi empat kategori: fleksibilitas penjadwalan (*flexitime* dan minggu kerja terkompresi), fleksibilitas jumlah jam (paruh waktu dan pembagian pekerjaan), fleksibilitas lokasi (kerja dari rumah dan lokasi satelit), serta fleksibilitas pengaturan cuti.

Secara teoretis, fleksibilitas kerja diasumsikan memberikan manfaat ganda: peningkatan keterlibatan dan kepuasan kerja pada sisi individu, serta peningkatan produktivitas pada sisi organisasi (Palumbo et al., 2022; Ray & Pana-Cryan, 2021). Bukti empiris dari berbagai konteks mendukung proposisi ini. Mohamad et al. (2026) dalam studinya menemukan bahwa pengaturan kerja yang dapat diprediksi dan fleksibel menjadi faktor penting yang mendorong engagement dan retensi Generasi Z. Jung & Yoon (2021) melalui studi terhadap 277 karyawan hotel di Korea Selatan memverifikasi pengaruh positif *workplace flexibility* terhadap *satisfaction* dan *engagement*.

Meskipun demikian, hubungan antara fleksibilitas dan kepuasan tidak bersifat linier tanpa syarat. Beberapa penelitian mendokumentasikan efek negatif yang tidak terduga, termasuk stres akibat kaburnya batas kehidupan kerja dan konflik peran akibat tumpang tindih tanggung jawab (Angelici & Profeta, 2024; Palumbo et al., 2022). Secara khusus pada Generasi Z, pekerja jarak jauh dengan intensitas tinggi justru mengalami kesulitan memutuskan koneksi dengan pekerjaan di luar jam kerja, kondisi yang mengarah pada kelelahan emosional dan meningkatnya niat berhenti (Deloitte, 2023; World Economic Forum, 2023). Meski terdapat bukti yang berlawanan, mayoritas literatur empiris tetap mendukung hubungan positif antara fleksibilitas dan kepuasan, sehingga hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>:** *Work flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z di Jakarta.

### **Work-life Balance dan Job Satisfaction**

Konsep *work-life balance* berkembang dari gagasan sebelumnya yakni *work-family balance*. Perluasan cakupan tersebut bertujuan mengakomodasi realitas demografis pekerja modern, di mana banyak karyawan tidak memiliki keluarga dalam pengertian konvensional, seperti pekerja lajang atau

pasangan tanpa anak, sehingga fokus pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan secara lebih inklusif dipandang lebih tepat (Haar, 2013). Haar (2013) mendefinisikan *work-life balance* sebagai persepsi individu mengenai kapasitasnya untuk mengelola berbagai peran hidup secara memadai, meliputi pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab penting lainnya. Esensi konsep ini bukan pada pembagian waktu yang setara, melainkan pada penilaian subyektif mengenai keberhasilan individu dalam menyeimbangkan berbagai peran sembari meminimalkan konflik di antaranya (Haar & Brougham, 2022). Fisher (2001) mengoperasionalkan konstruk ini ke dalam tiga dimensi: *Work Interference with Personal Life* (WIPL), yaitu sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi; *Personal Life Interference with Work* (PLIW), yaitu sejauh mana kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan; serta *Work/Personal Life Enhancement* (WPLE), yaitu sejauh mana kedua domain saling memperkaya satu sama lain.

Hubungan antara *work-life balance* dan *job satisfaction* telah menjadi perhatian luas. Ie et al. (2025), melalui studi terhadap 110 karyawan Generasi Z di Jakarta Barat, menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan *psychological well-being* berperan sebagai mediator parsial. Śliwicki et al. (2025) dalam studi komparatif di Polandia terhadap 800 responden generasi muda mengidentifikasi bahwa dimensi keseimbangan kehidupan-kerja menjadi salah satu determinan kunci kepuasan, terutama pada tahap awal karir. Di sisi lain, Maharani et al. (2023) melaporkan bahwa pada sebagian konteks di Indonesia pengaruh ini tidak signifikan, mengindikasikan adanya faktor kontekstual yang memoderasi hubungan. Bagi Generasi Z, Ie et al. (2025) menegaskan bahwa keseimbangan ini bukan sekadar preferensi, melainkan ekspektasi yang diberikan pemberi kerja.

Elemen-elemen seperti ketersediaan opsi bekerja jarak jauh, fleksibilitas cuti, serta komitmen organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dipandang sebagai prasyarat minimal bagi Generasi Z. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, kecenderungan untuk meninggalkan organisasi meningkat secara nyata (Guslina et al., 2025; Ie et al., 2025). Berdasarkan argumentasi teoretis dan dukungan empiris yang dominan, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>:** *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z di Jakarta.

## Work Engagement dan Job Satisfaction

Schaufeli et al. (2002) mengkonseptualisasikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan, yang tercermin melalui tiga dimensi. Dimensi pertama, *vigor*, ditandai oleh energi tinggi, resiliensi mental, dan kesediaan untuk berinvestasi dalam pekerjaan meski menghadapi kesulitan. Dimensi kedua, *dedication*, tercermin dalam perasaan bermakna, antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Dimensi ketiga, *absorption*, merujuk pada konsentrasi penuh yang membuat waktu terasa berlalu cepat sehingga individu kesulitan melepaskan diri dari aktivitas kerja. Perspektif terbaru menempatkan *work engagement* tidak sekadar sebagai keadaan psikologis, melainkan juga sebagai kapasitas dan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan formal demi keberhasilan organisasi (Nguyen & Petchsawang, 2026; Talamayan et al., 2025). Bagi organisasi, *engagement* dipandang sebagai komponen vital yang menjadi target strategis berbagai inisiatif retensi dan pengembangan kepemimpinan (Vorina et al., 2017).

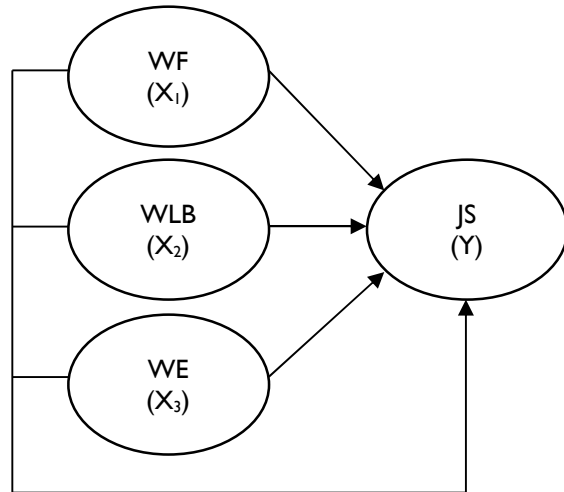
Bukti empiris secara konsisten mendukung hubungan positif antara *work engagement* dan *job satisfaction*. Talamayan et al. (2025), melalui studi terhadap karyawan Generasi Z Filipina, menemukan bahwa kehadiran faktor-faktor motivasional di tempat kerja memprediksi secara signifikan kepuasan, engagement, dan komitmen afektif secara simultan. Studi oleh Nguyen & Petchsawang (2026) melaporkan bahwa dalam konteks Asia, *engagement* lebih banyak ditopang oleh kualitas relasi kerja dan dukungan supervisor dibandingkan faktor instrumental semata.

Karakteristik *work engagement* pada Generasi Z memerlukan perhatian khusus, sebagaimana yang disampaikan oleh Statnickè et al. (2019) bahwa Generasi Z hanya *engage* secara moderat. Nguyen dan Petchsawang (2026) menginterpretasikan fenomena ini sebagai konsekuensi dari ketidakcocokan antara ekspektasi Generasi Z yang menekankan otonomi dan kebermaknaan dengan praktik manajemen tradisional yang masih berlandaskan kontrol hierarkis. Meskipun Atthohiri & Wijayati (2021) melaporkan hasil yang berlawanan pada konteks spesifik kru bus di Indonesia, dominasi bukti lintas konteks dan lintas negara mengarah pada hubungan yang

positif dan signifikan. Dari bukti tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan:

**H<sub>3</sub>:** *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z di Jakarta.

**H<sub>4</sub>:** *Work flexibility*, *work-life balance*, dan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap *job satisfaction* karyawan Generasi Z di Jakarta.



Sumber: Penulis, 2026

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## C. METODE PENELITIAN

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal cross-sectional. Populasi mencakup seluruh individu Generasi Z (kelahiran 1997-2012) yang bekerja dan berdomisili di Jakarta, yang berdasarkan data Sensus Penduduk 2020 berjumlah sekitar 2.709.258 jiwa. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: (1) berusia 18-28 tahun, (2) sedang bekerja di wilayah Jakarta, dan (3) bekerja di bawah skema yang mencakup elemen fleksibilitas. Penentuan ukuran sampel ditentukan berdasarkan Hair et al. (2019), yang merekomendasikan minimal 5 sampai dengan 10 observasi per indikator atau minimal 100 untuk regresi.

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner terstruktur yang didistribusikan secara daring menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Variabel *work flexibility* (X1) dioperasionalkan melalui 6 item yang mengacu pada dimensi *flexible work options* (Giannikis & Mihail, 2011). Variabel *work-life balance* (X2) diukur dengan 16 item valid dari tiga dimensi Fisher (2001): WIPL, PLIW, dan WPLE setelah 4 item dieliminasi pada tahap uji validitas awal.

Variabel *work engagement* (X3) diukur dengan 13 item valid dari dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002), dengan 1 item dieliminasi. Variabel *job satisfaction* (Y) diukur menggunakan 10 item yang mewakili lima dimensi (Luthans et al., 2020): *work itself*, *pay*, *promotion opportunities*, *supervision*, dan *coworkers*.

Validitas instrumen diuji melalui korelasi Pearson pada 30 responden tahap pilot test, dengan kriteria  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,361). Seluruh item yang lolos kriteria validitas kemudian diuji reliabilitasnya menggunakan Cronbach's Alpha. Hasil menunjukkan bahwa keempat variabel berada di atas ambang reliabilitas yang direkomendasikan.

Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics. Sebelum pengujian hipotesis, sejumlah uji asumsi klasik dilakukan: uji normalitas melalui normal probability plot, uji heteroskedastisitas melalui scatterplot, serta uji multikolinearitas melalui nilai Variance Inflation Factor ( $VIF < 10$ ) dan *tolerance* ( $> 0,10$ ). Pengujian hipotesis parsial menggunakan uji statistik  $t$  dan pengujian simultan menggunakan uji  $F$ , dengan taraf signifikansi 5 persen. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur proporsi variasi *job satisfaction* yang mampu dijelaskan ketiga prediktor secara bersama-sama.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Profil Responden

Kriteria	Kategori	N	%
Jenis Kelamin	Perempuan	128	64.0
	Laki-laki	72	36.0
Status Pernikahan	Belum Menikah	148	74.0
	Menikah	52	26.0
Pendidikan	SMA	62	31.0
	Diploma	16	8
	S-1	118	59.0
	S-2	4	2.0
Sektor Pekerjaan	Swasta	175	87.5
	Pemerintahan/ BUMN	25	12.5
Masa Kerja	< 1 Tahun	49	24.5
	1–2 Tahun	73	36.5
	3–5 Tahun	61	30.5
	> 5 Tahun	17	8.5
Posisi	Staff	174	87.0
	Supervisor/Manajer	26	13.0

Sumber: Data diolah, 2026

Profil 200 responden karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Jakarta disajikan pada Tabel 1. Komposisi responden didominasi

perempuan (64%), berstatus belum menikah (74%), dan berpendidikan terakhir S-1 (59%). Dari sisi konteks kerja, mayoritas bekerja di perusahaan swasta (87.5%), menempati posisi staf (87%), dengan masa kerja dominan 1 hingga 2 tahun (36.5%). Profil ini merepresentasikan karakteristik tipikal Generasi Z yang tengah berada di fase awal karir profesional setelah menyelesaikan pendidikan formal.

## Statistik Deskriptif dan Uji Asumsi Klasik

Seluruh uji asumsi klasik terpenuhi. Uji normalitas melalui *normal probability plot* menunjukkan sebaran residual mengikuti garis diagonal sehingga distribusi data dianggap normal. Uji heteroskedastisitas pada scatterplot tidak memperlihatkan pola tertentu, yang berarti asumsi homoskedastisitas terpenuhi. Uji multikolinearitas menunjukkan seluruh variabel independen memiliki nilai VIF di bawah 10 dan *tolerance* di atas 0.10 (*work flexibility*:  $VIF = 1.524$ ; *work-life balance*:  $VIF = 1.509$ ; *work engagement*:  $VIF = 1.014$ ), sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas yang perlu dikhawatirkan. Ringkasan statistik deskriptif dan reliabilitas variabel penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Statistik Deskriptif dan Reliabilitas

Variabel	N	Mean	Cronbach's Alpha
WF (X1)	6	3.49	0.663
WLB (X2)	16	3.37	0.918
WE (X3)	11	4.11	0.900
JS (Y)	10	4.02	0.836

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 2 memperlihatkan persepsi yang bervariasi terhadap keempat variabel. *Work-life balance* memiliki nilai rata-rata terendah (3.37), yang mengindikasikan bahwa responden Generasi Z di Jakarta masih menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal. Skor tertinggi pada variabel *work engagement* terdapat pada item kebanggaan terhadap pekerjaan (mean = 4.38), sementara skor tertinggi pada *job satisfaction* berada pada item kepuasan terhadap dukungan rekan kerja (mean = 4.35). Seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0.60, yang mengkonfirmasi reliabilitas instrumen.

**Tabel 3. Pengujian Hipotesis**

Variabel	B	Std. Error	$\beta$	t	Sig.
Cons	4.915	2.629		1.870	0.063
WF	0.030	0.092	0.017	0.324	0.746
WLB	0.025	0.025	0.053	0.984	0.326
WE	0.631	0.035	0.793	18.018	0.000
<b>R<sup>2</sup></b>	0.625		<b>Adjusted. R<sup>2</sup></b>		0.619
<b>F</b>	108.932		<b>Sig. F</b>		0.000

Variabel dependen: Job Satisfaction; n = 200;  $\alpha$  = 0.05; t tabel = 1.972; F tabel = 2.65

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 3 menghasilkan persamaan regresi:  $Y = 4.915 + 0.030X_1 + 0.025X_2 + 0.631X_3$ . Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.625 menunjukkan bahwa 62.5% variasi job satisfaction dapat dijelaskan oleh ketiga variabel prediktor secara bersama-sama, sementara 37.5% sisanya dipengaruhi oleh faktor di luar model.

Pengujian parsial menunjukkan bahwa *work flexibility* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* ( $B = 0.030$ ;  $\beta = 0.017$ ;  $t = 0.324$ ;  $p = 0.746$ ), sehingga  $H_1$  tidak terdukung. *Work-life balance* juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan ( $B = 0.025$ ;  $\beta = 0.053$ ;  $t = 0.984$ ;  $p = 0.326$ ), sehingga  $H_2$  juga tidak terdukung. Sebaliknya, *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien yang sangat kuat ( $B = 0.631$ ;  $\beta = 0.793$ ;  $t = 18.018$ ;  $p = 0.000$ ), sehingga  $H_3$  terdukung. Nilai  $\beta$  terstandarisasi sebesar 0.793 menjadikan *work engagement* sebagai prediktor dominan, jauh melampaui *work flexibility* ( $\beta = 0.017$ ) dan *work-life balance* ( $\beta = 0.053$ ).

Pengujian simultan melalui uji F mengkonfirmasi bahwa ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* ( $F = 108.932$ ;  $p = 0.000$ ), sehingga  $H_4$  terdukung. Rangkuman hasil pengujian seluruh hipotesis disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Signifikansi	Hasil
H1	$p = 0.746$	Tidak Terdukung
H2	$p = 0.326$	Tidak Terdukung
H3	$p = 0.000$	Terdukung
H4	$p = 0.000$	Terdukung

Sumber: Data diolah, 2026

### Pengaruh *Work Flexibility* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil yang menunjukkan *work flexibility* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* ( $t = 0.324$ ;  $p = 0.746$ ) sejalan dengan temuan Putra et al. (2020) yang mendokumentasikan bahwa *flexible working hours* justru berdampak negatif terhadap kepuasan ( $\beta = -0.041$ ), dan *remote working* tidak signifikan ( $\beta = -0.133$ ). Asfiah et al. (2022) mengonfirmasi pola serupa pada pekerja Shopee-Food di Jawa Timur ( $t = 0.886$ ;  $p = 0.376$ ). Di sisi lain, temuan ini bertentangan dengan Jung & Yoon (2021) yang menggunakan structural equation modeling pada 277 karyawan hotel Korea Selatan ( $\beta = 0.326$ ;  $t = 5.159$ ;  $p < 0.001$ ).

Temuan yang menunjukkan *work flexibility* tidak berpengaruh secara signifikan ini dapat diinterpretasikan melalui kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) theory* (Bakker & Demerouti, 2017). *JD-R theory* membedakan antara *job resources* yang bersifat motivasional dan *job demands* yang bersifat menekan. Fleksibilitas kerja secara konseptual merupakan *job resource* karena memberikan otonomi kepada karyawan. Namun, proses motivasional dalam *JD-R theory* mensyaratkan bahwa sebuah *resource* baru menghasilkan dampak positif ketika individu mempersepsikan jam kerja yang lebih pendek justru sebagai ancaman kemajuan karier (*item 2, mean = 2.98*). Dalam konteks ini, fleksibilitas mengalami apa yang oleh Bakker & Demerouti (2017) disebut sebagai transformasi *resource* menjadi *demand*: bahwa alih-alih memfasilitas motivasi, fleksibilitas justru menimbulkan ketidakpastian karier yang menekan.

Profil responden memperkuat interpretasi ini. Mayoritas bekerja di sektor swasta (87.5%) dengan masa kerja singkat (61% di bawah 2 tahun) dan menempati posisi staf (87%). Pada fase awal karier, kebutuhan akan visibilitas dan pengakuan cenderung lebih mendesak dibandingkan otonomi lokasi atau waktu kerja. Hal ini sejalan dengan posisi *JD-R theory* bahwa relevansi sebuah *resource* bergantung pada kesesuaiannya dengan kebutuhan aktual individu dalam konteks spesifik (Bakker et al., 2023). Dengan demikian, pada konteks karyawan Generasi Z fase awal karier di Jakarta, *work flexibility* belum terbukti menjadi prediktor langsung kepuasan kerja ketika diuji bersama variabel psikologis yang

lebih dekat secara langsung dengan pengalaman kerja individu seperti *work engagement*.

### **Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction***

Uji parsial memperlihatkan bahwa *work-life balance* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* ( $t = 0.984$ ;  $p = 0.326$ ). Temuan ini sejalan dengan Maharani et al. (2023) yang juga tidak menemukan pengaruh signifikan ( $p = 0.100$ ), namun bertolak belakang dengan le et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan pada Generasi Z di Jakarta Barat ( $\beta = 0.385$ ;  $p = 0.002$ ), serta Pratama & Setiadi (2021) yang melaporkan pengaruh positif yang kuat pada karyawan startup milenial di Jakarta.

Perspektif *role theory* (Kahn et al., 1964) menawarkan kerangka untuk memahami hal ini. Menurut *role theory*, konflik antar-peran (*inter-role conflict*) muncul ketika tekanan dari satu domain kehidupan membuat pemenuhan peran di domain lain menjadi sulit. Efek *work-life balance* terhadap kepuasan kerja bergantung pada intensitas konflik peran yang dialami individu, semakin kompleks dan beragam tuntutan peran yang harus dikelola, semakin besar potensi ketidakseimbangan memengaruhi kepuasan. Profil responden pada studi ini didominasi oleh individu belum menikah (74%) dan berada pada usia produktif awal. Pada kondisi ini, kompleksitas tuntutan peran di luar pekerjaan masih relatif rendah dibandingkan pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga yang lebih kompleks. Konsekuensinya, varians *work-life balance* pada sampel ini kemungkinan berada pada rentang yang sempit, sehingga efeknya terhadap kepuasan tidak muncul dengan kuat secara statistik.

Data deskriptif mendukung interpretasi ini. Responden melaporkan bahwa mereka masih harus mengorbankan waktu pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan ( $\text{mean} = 2.88$ ) dan sering merasa lelah setelah bekerja sehingga tidak dapat melakukan aktivitas yang diinginkan ( $\text{mean} = 2.87$ ). Kedua skor ini merupakan yang terendah pada variabel *work-life balance*, mengindikasikan bahwa ketidakseimbangan dialami secara merata (*low variance*). Dalam perspektif *role-theory*, ketika hampir seluruh responden mengalami tingkat konflik peran yang relatif homogen, variabel ini kehilangan diferensiasi terhadap kepuasan, bukan berarti *work-life balance* tidak penting, melainkan variasinya tidak cukup besar untuk

memprediksi perbedaan kepuasan antar-individu. Kondisi ini berbeda dari konteks studi Aruldoss et al. (2021) di sektor transportasi India Selatan maupun Śliwicki et al. (2025) di Polandia di mana sampel mencakup individu dengan intensitas konflik peran yang lebih beragam akibat tanggung jawab keluarga. Dengan demikian, pada konteks karyawan Generasi Z lajang di fase awal karir Jakarta, *work-life balance* belum terbukti menjadi prediktor langsung kepuasan kerja, meskipun hal ini tidak mengurangi relevansinya pada konteks demografis yang berbeda.

### **Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction***

Berbeda dari dua variabel sebelumnya, *work engagement* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat terhadap *job satisfaction* ( $B = 0.631$ ;  $\beta = 0.793$ ;  $t = 18.018$ ;  $p = 0.000$ ). Temuan ini konsisten dengan Talamayan et al. (2025) dalam konteks Gen Z Filipina, di mana faktor-faktor motivasional di tempat kerja terbukti memprediksi secara signifikan baik kepuasan maupun engagement melalui mediasi komitmen afektif. Nguyen & Petchsawang (2026) memperkuat bukti ini dengan menegaskan bahwa engagement Generasi Z tidak sekadar *cognitive-emotional state*, melainkan juga terkait erat dengan komitmen organisasional. Hanya studi Atthohiri & Wijayati (2021) yang melaporkan hasil berlawanan.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci & Ryan (2000). SDT menyatakan bahwa motivasi intrinsik dan kesejahteraan psikologis individu ditopang oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar: *autonomy* (perasaan memiliki kendali atas tindakan sendiri), *competence* (perasaan mampu dan efektif), dan *relatedness* (perasaan terhubung secara bermakna dengan orang lain). Ketika ketiga kebutuhan ini terpenuhi dalam konteks kerja, individu mengembangkan motivasi otonom yang memmanifestasikan diri sebagai *engagement* yaitu kondisi vigor, dedikasi, dan absorpsi yang selanjutnya berdampak langsung pada kepuasan kerja (Ryan & Deci, 2000). Bukti meta-analitis menunjukkan bahwa motivasi otonom dan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar secara konsisten berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan *work engagement* di berbagai konteks pekerjaan (Deci et al., 2017).

Dalam kerangka SDT, dimensi-dimensi *work engagement* sebagaimana

dikonseptualisasikan oleh Schaufeli et al. (2002) *vigor*, *dedication*, dan *absorption* merepresentasikan manifestasi dari motivasi intrinsik yang terpenuhi. *Dedication*, yang mencakup perasaan bermakna dan kebanggaan, secara langsung mencerminkan terpenuhinya kebutuhan *competence* dan *autonomy*. *Vigor*, yang ditandai oleh energi dan resiliensi, mengindikasikan bahwa individu memiliki cadangan motivasional yang cukup untuk berinvestasi dalam pekerjaan. Data deskriptif mendukung interpretasi ini: skor tertinggi pada variabel *engagement* terdapat pada item kebanggaan terhadap pekerjaan (mean = 4.38), yang mencerminkan terpenuhinya kebutuhan akan kompetensi dan kebermaknaan dua pilar SDT yang paling melekat terhadap kepuasan.

Dominasi *work engagement* sebagai satu-satunya prediktor signifikan ( $\beta = 0.793$ ) mengindikasikan bahwa bagi karyawan Generasi Z di Jakarta, pemenuhan kebutuhan psikologis intrinsik memiliki daya prediksi yang melampaui faktor struktural eksternal. Pola ini selaras dengan karakterisasi Generasi Z yang menempatkan pekerjaan sebagai bagian sentral dari identitas diri (Deloitte, 2023) dan mengutamakan kebermaknaan dalam bekerja. Ketika Generasi Z merasa bangga dan bermakna dalam pekerjaan mereka, kecenderungan untuk merasa puas meningkat secara substansial sebuah mekanisme yang lebih baik dijelaskan oleh jalur motivasi intrinsik SDT daripada sekadar perbandingan empiris dengan studi terdahulu.

### **Pengaruh Simultan terhadap Job Satisfaction**

Hasil uji F mengkonfirmasi pengaruh simultan yang signifikan dari ketiga variabel terhadap *job satisfaction* ( $F = 108.932$ ;  $p = 0.000$ ). Ketiga prediktor mampu menjelaskan 62.5% variasi kepuasan kerja ( $R^2 = 0.625$ ), proporsi yang tergolong substansial dalam penelitian perilaku organisasi. Temuan ini sejalan dengan le et al. (2025) yang juga mengidentifikasi pengaruh simultan variabel-variabel psikososial pada kepuasan Generasi Z Jakarta.

Terdukungnya  $H_4$ , sementara  $H_1$  dan  $H_2$  tidak didukung secara parsial, membentuk pola temuan yang dapat diinterpretasikan melalui *Conservation of Resources (COR) theory* (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). *COR theory* menyatakan bahwa sumber daya (*resources*) tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan bergerak dalam kelompok yang disebut *resource caravans*

yaitu kluster sumber daya yang saling menopang dan berinteraksi dalam membentuk dampak terhadap kesejahteraan individu (Hobfoll, 2011). Lebih lanjut, Hobfoll et al. (2018) menjelaskan bahwa lingkungan organisasi membentuk *resource caravan passageways*, yaitu kondisi ekologis yang memfasilitasi atau menghambat akumulasi dan pemeliharaan sumber daya.

Dalam kerangka *COR theory*, *work flexibility* dan *work-life balance* dapat dipahami sebagai *contextual resources* yang membentuk *caravan passageway* yaitu kondisi lingkungan yang memfasilitasi terciptanya *personal resource* berupa *work engagement*. Secara individual, keduanya tidak memiliki efek langsung yang cukup kuat terhadap kepuasan, tetapi secara kolektif mereka menciptakan ekosistem kerja yang memungkinkan *engagement* berkembang. Proposisi ini konsisten dengan prinsip *COR theory* bahwa individu perlu menginvestasikan sumber daya untuk melindungi, memulihkan, dan memperoleh sumber daya baru (Hobfoll et al., 2018). Fleksibilitas dan keseimbangan kerja, dalam konteks ini, merupakan *resource investments* yang memfasilitasi akumulasi *engagement* sebagai sumber daya psikologis yang lebih melekat terhadap kepuasan.

Interpretasi ini juga selaras dengan temuan Jung & Yoon (2021) bahwa fleksibilitas tempat kerja meningkatkan *engagement*, yang kemudian berimplikasi pada kepuasan dan komitmen, mengindikasikan adanya mekanisme mediasi, bukan pengaruh langsung. Nilai  $R^2$  sebesar 0.625 menegaskan kekuatan prediktif model ini, sekaligus menyisakan 37.5% variasi yang terbuka untuk eksplorasi variabel lain, seperti dukungan supervisor dan budaya organisasi, yang menurut *COR theory* turut membentuk *caravan passageway* dalam konteks kerja.

### **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menguji pengaruh *work flexibility*, *work-life balance*, dan *work engagement* terhadap *job satisfaction* pada 200 karyawan Generasi Z di Jakarta menggunakan analisis regresi linier berganda. Secara parsial, hanya *work engagement* yang berpengaruh positif dan signifikan ( $\beta = 0.793$ ;  $p = 0.000$ ), sementara *work flexibility* ( $\beta = 0.017$ ;  $p = 0.746$ ) dan *work-life balance* ( $\beta = 0.053$ ;  $p = 0.326$ ) tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan ( $F = 108.932$ ;  $p = 0.000$ ) dengan kemampuan menjelaskan 62.5% variasi kepuasan kerja ( $R^2 = 0.625$ ). Dari empat hipotesis yang diajukan,  $H_3$

dan  $H_4$  terdukung, sedangkan  $H_1$  dan  $H_2$  tidak terdukung.

Temuan ini berkontribusi pada literatur dengan menunjukkan bahwa pada konteks karyawan Generasi Z di wilayah urban Indonesia, faktor psikologis internal berupa keterlibatan kerja memiliki daya prediksi terhadap kepuasan kerja yang secara substansial melampaui faktor struktural eksternal. Nilai  $\beta$  terstandarisasi work engagement sebesar 0.793 menunjukkan bahwa ketika variabel ini dimasukkan ke dalam model bersama *work flexibility* dan *work-life balance*, kontribusi kedua variabel terakhir menjadi sangat marginal. Temuan ini menantang asumsi yang berkembang luas bahwa fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja merupakan prediktor universal kepuasan kerja lintas generasi dan lintas konteks. Bagi Generasi Z yang menempatkan pekerjaan sebagai bagian sentral dari identitas diri (Deloitte, 2023), perasaan bangga, bermakna, dan bersemangat dalam bekerja merupakan jalur yang lebih kuat menuju kepuasan kerja dibandingkan pengaturan struktural terkait waktu, lokasi, atau keseimbangan peran. Pengaruh simultan yang signifikan ( $H_4$ ) mengindikasikan bahwa ketiga variabel membentuk konfigurasi kolektif di mana *work flexibility* dan *work-life balance* kemungkinan besar berperan sebagai kondisi pendukung bagi terciptanya keterlibatan kerja, bukan sebagai prediktor langsung kepuasan.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, model hanya menguji tiga variabel prediktor, sementara 37.5% variasi *job satisfaction* dipengaruhi oleh faktor yang belum diteliti. Kedua, studi tidak membedakan responden berdasarkan jenis pekerjaan atau sektor industri, sehingga efek sektoral berpotensi tersembunyi dalam estimasi agregat. Ketiga, pengumpulan data melalui kuesioner daring tanpa komunikasi langsung membuka kemungkinan kesalahan interpretasi butir. Keempat, desain *cross-sectional* membatasi penarikan kesimpulan kausalitas secara definitif.

Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk memasukkan variabel mediasi atau moderasi guna mengidentifikasi mekanisme yang menjelaskan dominasi *work engagement* sebagai prediktor utama kepuasan. Mempertimbangkan signifikansi pengaruh simultan ( $H_4$ ) sementara  $H_1$  dan  $H_2$  tidak signifikan secara parsial, studi lanjutan perlu menguji apakah *work flexibility* dan *work-life balance* berperan sebagai anteseden *work engagement* dalam memengaruhi *job satisfaction*. Studi pada sektor industri spesifik

juga diperlukan untuk menguji konsistensi pola temuan ini. Penerapan *Structural Equation Modeling* atau *Partial Least Squares* akan memungkinkan pengujian hubungan yang lebih komprehensif, termasuk kemungkinan hubungan tidak langsung antara *work flexibility* dan *job satisfaction* melalui *work engagement* sebagai mediator.

## F. DAFTAR PUSTAKA

- Angelici, M., & Profeta, P. (2024). *Smart-Working: Work Flexibility without Constraints*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4767>
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2021). The relationship between work–life balance and job satisfaction: moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Asfiah, N., Riyanto, D. W. U., & Mainingrum, D. (2022). Effects of Work Flexibility and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction: Evidence from Shopee-Food East Java, Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 5(10). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i10-02>
- Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1092-1100>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Sensus Penduduk 2020*. Badan Pusat Statistik.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bulut, S., & Maraba, D. (2021). Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics. *Psychology*

- Psychotherapy Research Study*, 4(4).  
<https://doi.org/10.31031/PPRS.2021.04.000593>
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381.  
<https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15).  
<https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks*.
- Dimock, M. (2019). Defining Generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1–7.
- Fisher, G. G. (2001). *Work/Personal Life Balance: a Construct Development Study*. Bowling Green State University.
- Gashi, A., Kutllovci, E., & Zhushi, G. (2022). E-work evaluation through work–life balance, job effectiveness, organizational trust and flexibility: evidence from Kosovo during COVID-19. *Employee Relations*, 44(2), 371–385.  
<https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0136>
- Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417–432.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540163>
- Guslina, I., Rinzani, A., Mantong, J., Moeins, A., & Kabul, E. R. (2025). A Quantitative Study on Leadership and Gen Z’s Job Satisfaction: Its Impact on Employee Retention in The Private Sector in Indonesia. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(5), 188–195.  
<https://doi.org/10.14419/79pc6586>
- Haar, J., & Brougham, D. (2022). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 784–807.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238>
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Ie, M., Tunjungsari, H. K., Marcellinus, J., Hoo, W. C., & Wolor, C. W. (2025). Work-life balance and burnout in Gen Z: A pathway to job satisfaction through psychological well-being. *Humanities and Social Sciences Letters*, 14(1), 96–110.  
<https://doi.org/10.18488/73.v14i1.4581>
- Joseph, E. R., Seshadri, V., Kumar, A. A., & Thankachan, J. (2026). Reimagining Career Growth for Gen Z and Millennials: Role of Career Lattices in Enhancing Employee Engagement. *Advances in Developing Human Resources*.

- <https://doi.org/10.1177/15234223261426332>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in south korean deluxe hotels. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(16). <https://doi.org/10.3390/su13169143>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. In *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- Kubicek, B., Baumgartner, V., Prem, R., Sonnentag, S., & Korunka, C. (2022). Less Detachment but More Cognitive Flexibility? A Diary Study on Outcomes of Cognitive Demands of Flexible Work. *International Journal of Stress Management*, *29*(1), 75–87. <https://doi.org/10.1037/str0000239>
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *33*(3), 171–187. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
- Locke, E. A. (1969). *What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*. *4*(4), 309–336.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-64802-127-5>
- Maharani, C., Kinanti, A. D., Yogiswara, A., Syahputri, D. A., & Farisandy, E. D. (2023). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Bintaro. *Jurnal Psikologi Perseptual*, *8*(1), 80–98. <https://doi.org/10.24176/perseptual.v8i1.9925>
- Martin, L., Hauret, L., & Fuhrer, C. (2022). Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity. COVID-19 findings. *PLoS ONE*, *17*(3 March). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265131>
- Mohamad, S., Hamedani, S. S., Yunos, A. B. M., Ab Wahid, M. N. Bin, & Hamdan, M. D. B. M. (2026). Work-life balance and organizational sustainability: Generation Z perspectives from Johor's Marine industry. *Multidisciplinary Science Journal*, *8*(7). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026484>
- Nguyen, M. T., & Petchsawang, P. (2026). Exploring employee engagement: a qualitative study on Generation Z in Vietnam. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2026.2622068>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, *26*, 476–483. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00876-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00876-x)
- Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M. M., Petrolo, D., & Fakhar Manesh, M. (2022). Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness*, *9*(1), 68–88. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0156>
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, *4*(2), 25–39. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6602>
- Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period. *Journal of Business Management Review*, *1*(5), 341–353. <https://doi.org/10.47153/jbmr15.592020>
- Putri, N. S., Idris, M., & Asiati, D. I. (2025). Peran Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) serta Motivasi terhadap Produktivitas melalui Kepuasan Kerja. *MOTIVASI Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *10*(1), 22–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.32502/motivasi.v10i1.552>
- Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International Journal of Environmental*

- Research and Public Health*, 18(6), 1–17.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Śliwicki, D., Osińska, M., Szczepaniak, M., & Szulc-Obłoz, A. (2025). Changes in perceived job satisfaction during the transition from adolescence to young adulthood. *Argumenta Oeconomica*, 55(2), 1–20.  
<https://doi.org/10.15611/aoe.2025.2.01>
- Statnickė, G., Savanevičienė, A., & Šakys, I. (2019). The relationship between work engagement of different generations and mobile learning. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1627–1642.  
<https://doi.org/10.11118/actaun201967061627>
- Suslova, A., & Holopainen, L. (2019). *Job Satisfaction and Employee Motivation: Case Generation Z*.
- Talamayan, M. C., Teng-Calleja, M., & Caringal-Go, J. F. (2025). Motivating Filipino Generation Z employees at work: enablers and outcomes. *Evidence-Based HRM*, 13(4), 644–659.  
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2023-0170>
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262.  
<https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 286–300.  
<https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)