

SKRIPSI

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP PRODUKTIVITAS GENERASI Z DIMEDIASI
KEPUASAN KERJA DI KOTA MALANG**



Oleh

Muhammad Robeth Mursyidan Baldan

NIM : 220501110207

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2026

SKRIPSI

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP PRODUKTIVITAS GENERASI Z DIMEDIASI
KEPUASAN KERJA DI KOTA MALANG**



Oleh

Muhammad Robeth Mursyidan Baldan

(220501110207)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2026

LEMBAR PENGESAHAN

pengaruh work life balance dan lingkungan kerja terhadap
produktivitas generasi Z dimediasi kepuasan kerja di kota malang

SKRIPSI

Oleh

MUHAMMAD ROBETH MURSYIDAN BALDAN

NIM : [220501110207](#)

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 22 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

Tanda
Tangan

1 Ketua Penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042



2 Anggota Penguji

Dr. Romi Faslah., S.Pd.L., M.Si

NIP. 197612212023211002



3 Sekretaris Penguji

Dr. Fauzan Almanshur., ST., M.M

NIP. 197311172005011003



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani., M.M

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
PRODUKTIVITAS KARYAWAN DIMEDIASI
KEPUASAN KERJA GENENERASI Z DI KOTA
MALANG**

SKRIPSI

Oleh

Muhammad Robeth Mursyidan Baldan

NIM : [220501110207](#)

Telah Disetujui Pada Tanggal 9 Juni 2026

Dosen Pembimbing,



Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI

PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DIMEDIASI
KEPUASAN KERJA GENENERASI Z DI KOTA MALANG

Oleh

MUHAMMAD ROBETH MURSYIDAN BALDAN

NIM : [220501110207](#)

Telah diseminarkan Pada 13 Februari 2026

Susunan Dewan Penguji:

Tanda
Tangan

1 Penguji I

Zaim Mukaffi, M.Si

NIP. 197911242009011007



2 Penguji II

Syahirul Alim, M.M

NIP. 197712232009121002



3 Penguji III

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Robeth Mursyidan Baldan
NIM : 220501110207
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

"Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Generasi Z Dimediasi Kepuasan Kerja Di Kota Malang"
adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**Klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari pihak siapapun.

Malang, 10 Juni 2026

Hormat saya,



Muhammad Robeth Mursyidan Baldan

NIM: 220501110207

HALAMAN PERSEMBAHAN

Pertama saya mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala nikmat berupa kesehatan, kekuatan, karunia, dan inspirasi yang sangat banyak dalam proses penyelesaian skripsi ini. Sholawat serta salam selalu terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bukti semangat usaha kepada orang-orang yang sangat berharga dalam hidupku.

Untuk karya yang sederhana ini, maka penulis persembahkan untuk.

1. Abi Moch Fauzan Fathullah. Terima kasih atas doa, semangat, serta dukungan moral maupun material yang tiada henti. Doa tulus dan kasih sayang beliau menjadi sumber kekuatan terbesar dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Umik Nurul Karomah. Terima kasih atas segala kasih sayang, do'a dan pengorbanan yang tiada pernah henti. Terima kasih telah menjadi sumber kekuatan terbesar dalam hidup penulis, yang terus mendorong untuk tidak menyerah, bahkan disaat segalanya terasa berat. Tanpa kehadiran dan cinta tulusmu, mungkin langkah ini takkan pernah sampai sejauh ini. Terima kasih telah menjadi ibu yang baik dan perhatian terhadap anak nya.
3. Alm. Abah H. Sulaiman Kakek saya dan Almh. Ibu Hj. Nur Maula Nenek saya yang selalu mengasih memotivasi kepada cucunya agar menjadi orang sukses kelak dimasa depan. Agar bisa menjadi orang yang berguna bagi nusa, bangsa dan agama. Beliau dulu berkata sebelum beliau benar-bener pergi.
4. Saudara Mas Aziz Muslim yang turut memberikan motivasi, saran dan dukungan kepada saya dalam mengerjakan skripsi ini.
5. Adek kandung Muhammad Romza U, Muhammad Rif'at D dan Muhammad Daffa Zhafran K. Semangat selalu kalian dalam mengejar mimpi, sekolah,

mondok dan kuliahnya harus giat dan tekun. Saya yakin kalian lebih bisa dari pada kakakmu, kalo kakakmu saja bisa adek” ku pasti jauh lebih bisa.

6. Yang tercinta. Latifa Awalia Rahmadhani yang selalu memberi support, dukungan dan perhatian hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Persaudaraan Setia Hati Terate (PSHT), terima kasih telah menjadi semangat bagi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi dan motivasi untuk selalu menjadi individu yang lebih baik. Terima kasih atas pendewasaan nya dan pengabdian penulis tidak akan berakhir. SH Terate Jaya;
8. Persebaya Surabaya, yang menjadi *club favorit* penulis. Secara tidak langsung telah memberikan inspirasi, semangat juang dan nilai-nilai pantang menyerah semangat “Arek-arek Bonek” yang penuh loyalitas dan solidaritas menjadi motivasi tersendiri bagi penulis. Dimana sepak bola menjadi tempat lelaki meluapkan emosi dan perasaan nya. Setidaknya melalui sepak bola, penulis dapat berteriak tanpa menyakiti perasaan siapapun. Salam Satu Nyali,, Wani;
9. Persekabpas Pasuruan adalah *club* kelahiran penulis. Harapan tidak pernah berubah yakni promosi ke kasta yang lebih tinggi. Liga 2 bukan sekedar impian namun realitas yang harus diwujudkan. Laskar Sakera;

HALAMAN MOTTO

Allah memang tidak menjanjikan hidupmu akan selalu mudah, tapi dua kali Allah berjanji bahwa *“Fa inna ma’al ‘usri yusra, Inna ma’al ‘usri yusra”*

“Setiap kesulitan pasti ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah 94:5-6)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Generasi Z Dimediasi Kepuasan Kerja di Kota Malang” dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat ini.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Rektor Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc., M.E.I, selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan pelayanan yang baik kepada semua mahasiswa untuk kelancaran studi.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen.
4. Bapak Dr. Muhammad Nanang Choiruddin, S.E., M.M, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen.
5. Bapak Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, serta masukan selama proses penyusunan skripsi ini. Kesabaran, ketelitian, dan motivasi yang diberikan menjadi bagian penting dalam membantu penulis menyelesaikan penelitian ini dengan baik.

6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan dan wawasan selama masa perkuliahan.
7. Ucapan terima kasih yang mendalam juga penulis sampaikan kepada sahabat sahabat di Program Studi Manajemen, serta teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas kebersamaan, dorongan, dan semangat yang kalian berikan selama proses ini.
8. Penulis juga menyampaikan rasa terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, atas segala bentuk bantuan, dukungan, serta kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima kritik dan saran yang membangun agar karya ini dapat menjadi lebih baik di kemudian hari. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi diri sendiri, pembaca, serta masyarakat secara umum. Semoga karya sederhana ini juga menjadi amal kebaikan dan memperoleh ridha dari Allah SWT. penulis berdoa semoga setiap usaha dan kerja keras yang telah dilakukan dalam proses penyusunan skripsi ini mendapatkan balasan kebaikan dari Allah SWT, baik di dunia maupun di akhirat. Aamiin Ya Rabbal 'Alamin.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSEMBAHAN	i
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
ABSTRAK	1
ABSTRACT	2
المخلص.....	3
BAB I.....	4
PENDAHULUAN	4
1.1 Latar Belakang.....	4
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II.....	10
KAJIAN TEORI	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teori	14
2.3 Hubungan Antar Variabel	25
2.4 Kerangka Konseptual.....	29
2.5 Hipotesis	30
BAB III.....	32
METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	32
3.2 Lokasi Penelitian	32
3.3 Populasi dan Sampel.....	33
3.4 Teknik Pengambilan Sample	34
3.5 Data dan Jenis Data.....	34
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.7 Definisi Operasional Variabel	35
3.8 Teknik Analisi Data.....	38
BAB IV.....	43
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	43
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	44

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	46
4.4 Analisis Data Partial Least Square (PLS)	54
4.5 Pembahasan Hasil Hipotesis	65
BAB V	86
PENUTUP.....	86
5.1 Kesimpulan	86
5.2 Saran	89
DAFTAR PUSTAKA.....	92

DAFTAR GAMBAR.....	i
Gambar 1.1.....	7
Gambar 2.1.....	34
Gambar 4.1.....	42
Gambar 4.2.....	53

DAFTAR TABEL.....	ii
Tabel 1.1.....	8
Tabel 2.1.....	13
Tabel 3.1.....	36
Tabel 3.2.....	38
Tabel 3.3.....	38
Tabel 4.1.....	42
Tabel 4.2.....	43
Tabel 4.3.....	45
Tabel 4.4.....	47
Tabel 4.5.....	49
Tabel 4.6.....	51
Tabel 4.7.....	55
Tabel 4.8.....	56
Tabel 4.9.....	57
Tabel 4.10.....	58
Tabel 4.11.....	58
Tabel 4.12.....	59
Tabel 4.13.....	60
Tabel 4.14.....	62

ABSTRAK

Muhammad Robeth Mursyidan Baldan 2026, Skripsi. Judul : “Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Generasi Z Dimediasi Kepuasan Kerja Di Kota Malang”.

Pembimbing Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

Kata Kunci : *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja, Produktivitas Generasi Z dan Kepuasan Kerja

Penelitian ini dilatar belakangi oleh meningkatnya dominasi Generasi Z dalam dunia kerja di Kota Malang yang dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti tuntutan pekerjaan, kesulitan menjaga keseimbangan kehidupan kerja *work-life balance*, serta lingkungan kerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan harapan mereka. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas Generasi Z. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap produktivitas Generasi Z di Kota Malang dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 190 responden yang merupakan Generasi Z di Kota Malang. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z serta kepuasan kerja. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas generasi Z, serta memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* dan lingkungan kerja yang baik tidak hanya berdampak langsung terhadap produktivitas, tetapi juga meningkatkan produktivitas melalui peningkatan kepuasan kerja.

Dengan demikian, peningkatan produktivitas Generasi Z dapat dilakukan melalui penerapan *work-life balance* yang baik, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta peningkatan kepuasan kerja.

ABSTRACT

Muhammad Robeth Mursyidan Baldan, 2026. Undergraduate Thesis. Title: “The Influence of *Work-Life Balance* and Work Environment on Generation Z Productivity Mediated by Job Satisfaction in Malang City.”

Supervisor: Dr. Fauzan Almanshur, S.T., M.M.

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

This research is motivated by the increasing dominance of Generation Z in the workforce of Malang City, who face various challenges such as job demands, difficulties in maintaining *work-life balance*, and work environments that do not fully meet their expectations. These conditions have the potential to affect job satisfaction and the productivity of Generation Z employees. Therefore, this study aims to analyze the influence of *work-life balance* and work environment on Generation Z productivity in Malang City, with job satisfaction serving as a mediating variable.

This study employs a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to 190 respondents who were Generation Z employees in Malang City. The sampling technique used was purposive sampling. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 4.0 software.

The results indicate that, partially, *work-life balance* has a positive and significant effect on Generation Z productivity and job satisfaction. The work environment also has a positive and significant effect on Generation Z productivity and job satisfaction. Furthermore, job satisfaction has a positive and significant effect on Generation Z productivity in Malang City. The mediation test results show that job satisfaction significantly mediates the effect of *work-life balance* on Generation Z productivity and also significantly mediates the effect of the work environment on Generation Z productivity. These findings indicate that improvements in *work-life balance* and a supportive work environment not only have a direct impact on productivity but also enhance productivity indirectly through increased job satisfaction.

Therefore, improving Generation Z productivity can be achieved through the implementation of effective *work-life balance* practices, the creation of a conducive work environment, and the enhancement of job satisfaction.

الملخص

محمد روبيث مرشيدان بلدان، 2026، رسالة جامعية (بكالوريوس). عنوان الرسالة: "أثر التوازن بين الحياة
بواسطة الرضا الوظيفي في مدينة مالانغ Z والعمل وبيئة العمل على إنتاجية الجيل

المشرف: الدكتور فوزان المنشور، الماجستير

الرضا الوظيفي، Z الكلمات المفتاحية: التوازن بين الحياة والعمل، بيئة العمل، إنتاجية الجيل

العمل بمدينة مالانغ، حيث يواجه هذا الجيل العديد من التحديات Z تنطلق هذه الدراسة من تزايد هيمنة الجيل
مثل ضغوط العمل، وصعوبة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، بالإضافة إلى بيئة عمل لا تتوافق
بشكل كامل مع تطلعاتهم. ومن شأن هذه الظروف أن تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين من
في Z وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التوازن بين الحياة والعمل وبيئة العمل على إنتاجية الجيل Z. الجيل
مدينة مالانغ، مع اعتبار الرضا الوظيفي متغيرًا وسيطًا

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال تصميم بحث تفسيري. وتم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيانات
في مدينة مالانغ. كما تم استخدام أسلوب العينة القصدية Z على 190 مستجيبًا من العاملين المنتمين إلى الجيل
في اختيار أفراد العينة. وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات (Purposive Sampling)
SmartPLS 4.0 بمساعدة برنامج (PLS-SEM) الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية

أظهرت نتائج الدراسة أن التوازن بين الحياة والعمل يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا بصورة جزئية على إنتاجية
Z وعلى الرضا الوظيفي. كما تبين أن بيئة العمل تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على إنتاجية الجيل Z الجيل
Z وعلى الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك، فإن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على إنتاجية الجيل
في مدينة مالانغ. كما كشفت نتائج اختبار الوساطة أن الرضا الوظيفي يتوسط بشكل معنوي العلاقة بين التوازن
Z. وكذلك يتوسط بشكل معنوي العلاقة بين بيئة العمل وإنتاجية الجيل Z، بين الحياة والعمل وإنتاجية الجيل
وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين التوازن بين الحياة والعمل وتوفير بيئة عمل ملائمة لا يؤثران بشكل مباشر
على الإنتاجية فحسب، بل يساهمان أيضًا في تعزيزها من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي

من خلال تطبيق ممارسات فعالة لتحقيق التوازن بين الحياة Z وبناءً على ذلك، يمكن تحسين إنتاجية الجيل
والعمل، وتوفير بيئة عمل داعمة ومناسبة، وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting dalam organisasi karena menjadi pemikir, perencana, sekaligus penggerak utama tercapaian tujuan perusahaan (Nurdianto et al., 2023). Dalam organisasi, penurunan produktivitas generasi Z sering terjadi karena pengelolaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal mencakup kondisi lingkungan kerja, tuntutan pekerjaan, dan budaya organisasi yang dapat membuat generasi Z merasa tidak nyaman atau terbebani. Sementara itu, faktor eksternal seperti gaya hidup modern dan perkembangan teknologi juga mempengaruhi perilaku generasi Z. (Lukmiati, et al., 2020).

Generasi Z yang lahir pada tahun 1997–2012 kini mendominasi dunia kerja di Kota Malang. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, dan memberikan peluang pengembangan karier. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan work life balance karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting dalam menjaga produktivitas generasi Z tetap optimal.

Kota Malang dikenal sebagai kota pendidikan sekaligus kota dengan pertumbuhan sektor jasa, perdagangan, teknologi, pariwisata, dan industri kreatif yang cukup pesat. Kondisi tersebut menyebabkan semakin banyak lulusan perguruan tinggi dari kalangan Generasi Z memasuki dunia kerja. Namun, meningkatnya jumlah tenaga kerja Generasi Z juga diikuti oleh berbagai tantangan dalam menciptakan produktivitas kerja yang optimal. Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung mengutamakan *work-life balance*, fleksibilitas kerja, kesehatan mental, kesempatan belajar, serta lingkungan kerja yang nyaman dan suportif. Apabila perusahaan belum mampu memenuhi harapan tersebut, Generasi Z lebih mudah mengalami stres kerja, kehilangan motivasi, merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, hingga menurunkan produktivitas kerja.

Fenomena tersebut juga mulai terlihat di berbagai perusahaan di Kota Malang. Masih terdapat perusahaan yang menerapkan jam kerja yang kaku, beban kerja yang tinggi, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung komunikasi dan kolaborasi. Selain itu, sebagian perusahaan masih berorientasi pada sistem kerja konvensional sehingga kurang sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang lebih adaptif terhadap teknologi, menginginkan fleksibilitas, serta menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Apabila kondisi tersebut tidak diperhatikan, perusahaan berpotensi menghadapi berbagai permasalahan seperti menurunnya produktivitas, rendahnya kepuasan kerja, meningkatnya keinginan berpindah kerja (*turnover intention*), serta tingginya tingkat pergantian karyawan. Sebaliknya, perusahaan yang mampu menyediakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja diperkirakan akan memiliki karyawan Generasi Z yang lebih puas, loyal, dan produktif.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap produktivitas Generasi Z dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjadi penting dilakukan di Kota Malang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas Generasi Z sekaligus menjadi masukan bagi perusahaan dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik generasi tersebut.

Produktivitas generasi Z merupakan salah satu faktor penting untuk menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Tingkat produktivitas generasi Z yang tinggi menunjukkan kemampuan generasi Z dalam menghasilkan output kerja secara efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2023), produktivitas generasi Z dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar individu, seperti kondisi psikologis, lingkungan kerja, motivasi, kompetensi, dan kesejahteraan kerja.

Salah satu faktor yang banyak mendapat perhatian dalam dunia kerja modern adalah *work-life balance*. *Work-life balance* merupakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang tidak

hanya berorientasi pada pendapatan, tetapi juga mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Ketika generasi Z mampu mengelola waktu, energi, dan keterlibatan secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kesehatan mental yang lebih baik, serta motivasi kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan kelelahan (*burnout*), penurunan semangat kerja, hingga menurunkan produktivitas generasi Z.

Selain *work-life balance*, lingkungan kerja juga menjadi faktor yang sangat menentukan produktivitas generasi Z. Lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, kebersihan, suhu ruangan, fasilitas kerja, dan tata ruang, tetapi juga aspek nonfisik seperti hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, komunikasi organisasi, dan budaya kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif mampu meningkatkan konsentrasi, kreativitas, serta efektivitas kerja generasi Z. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menyebabkan stres, konflik kerja, dan menurunkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

Faktor lain yang memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas generasi Z adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif generasi Z terhadap pekerjaannya yang muncul akibat terpenuhinya harapan dan kebutuhan mereka. Generasi Z yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, motivasi, dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan rendahnya semangat kerja, tingginya tingkat absensi, serta menurunnya produktivitas.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas generasi Z dipengaruhi oleh faktor *work-life balance*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dalam membentuk perilaku kerja yang produktif sehingga penting untuk diteliti lebih lanjut tentang Generasi Z di Kota Malang.

Gap penelitian yang mengkaji Generasi Z di Kota Malang masih terbatas terutama yang mengintegrasikan variabel mediasi kepuasan kerja dalam satu model

struktural. Selain itu, kepuasan kerja belum banyak diuji sebagai variabel mediasi menggunakan pendekatan PLS-SEM, sehingga penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui model yang lebih komprehensif dan sesuai dengan karakteristik generasi Z. masih terbatas terutama yang mengintegrasikan variabel mediasi kepuasan kerja dalam satu model struktural.

Penelitian ini didasarkan pada dua teori pokok yang menjadi landasan konseptual dalam menganalisis hubungan antar variabel. Teori utama yang digunakan *Two-Factor Theory* (TFT) *Frederick Herzberg* (1959, dikembangkan hingga 2020). Menurut *Herzberg* (1959), model TFT ini menekankan bahwa ketidakpuasan kerja muncul karena faktor hygiene meliputi gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, serta keamanan kerja. Jika faktor hygiene ini tidak terpenuhi, akan mengalami ketidakpuasan meskipun mereka mungkin menyukai pekerjaannya pada akhirnya mendorong kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Bakker & Demerouti, 2017). Sementara itu, *Work-Life Balance Theory* (WLBT) *Greenhaus & Allen* (2011, dikembangkan hingga 2024). Menegaskan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya mencegah stres dan kelelahan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas generasi Z. Dengan menggabungkan dua teori diatas *work-life balance* dan lingkungan kerja dapat memengaruhi produktivitas generasi Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi generasi Z di Kota Malang. Oleh karena itu, kedua teori digabungkan untuk menjelaskan bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh *work-life balance* lingkungan kerja dan terhadap produktivitas Generasi Z.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang?

3. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja generasi Z di Kota Malang?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja generasi Z di Kota Malang?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang?
6. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang?
7. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan latar belakang diatas, maka peneliti menyimpulkan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja generasi Z di Kota Malang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja generasi Z di Kota Malang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work life balance* dan produktivitas generasi Z.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas generasi Z.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), dengan memperkaya kajian mengenai pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi empiris tambahan bagi penelitian selanjutnya yang membahas perilaku kerja generasi Z di era digital, serta memperkuat teori-teori seperti teori kepuasan kerja, teori motivasi, dan konsep keseimbangan kehidupan kerja dalam konteks generasi muda di Kota Malang.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dan instansi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta kebijakan kerja yang fleksibel agar dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas generasi Z. Bagi manajer dan praktisi human resources (HR), penelitian ini dapat memberikan gambaran pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dan kondisi lingkungan kerja dalam menjaga kinerja generasi Z. Selain itu, bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi acuan dalam mengembangkan studi yang sejenis dengan memperluas variabel atau objek penelitian di wilayah lain.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada penelitian sebelumnya yang memberikan validasi dan bukti. Berikut ini adalah beberapa temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan judul atau variabel yang diteliti:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Lukmiati, Samsudin, & Jhoansyah (2020), “Pengaruh <i>Work-life Balance</i> terhadap Produktivitas generasi Z pada Staff Produksi PT Muara Tunggal CibadakSukabumi”.	<i>work-life balance</i> (X) dan produktivitas generasi Z (Y)	Analisis regresi linier berganda	Hasilnya menyatakan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z.
2.	Veronika Ndruru, Arozatulo Telaumbanua, Novita Nadapdap, Rd. Indra Jaya, Lince Zai (2024) Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z pada Kantor Kecamatan Mandrehe Utara Kabupaten Nias Barat.	Variabel Independen: Work Life Balance (WLB) Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Metode Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi Linier Sederhana Instrumen: Kuesioner Likert Sampel: Gen Z kantor kecamatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada generasi Z. Semakin baik keseimbangan kerja-hidup, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.
3.	Yasira Aryuni & Syahrina Utami (2024) Pengaruh Work Life	Variabel Independen: Work Life	Metode Kuantitatif Analisis: Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Life Balance

	Balance Terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z Pada Kecamatan Betung Kabupaten Banyuasin	Balance (WLB) Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Linier Sederhana Teknik pengumpulan data: Kuesioner	berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z pada Kecamatan Betung Kabupaten Banyuasin. Artinya, semakin baik Work Life Balance yang dirasakan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja generasi Z.
4.	Herlambang dan Murniningsih (2019), “Pengaruh <i>Work-life Balance</i> terhadap Produktivitas generasi Z dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI)).”	<i>work-life balance</i> (X1), produktivitas generasi Z (Y), dan kepuasan kerja (Z).	Analisis jalur (<i>path analysis</i>) dengan bantuan SPSS 25.0	Hasilnya <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara langsung. <i>Work-life balance</i> tidak berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z secara langsung. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas generasi Z secara langsung. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap produktivitas generasi Z.
5.	Hidayatullah (2022) <i>Work-Life Balance</i> terhadap Produktivitas Generasi Z di Era Digital	Work-Life Balance (X1), Produktivitas generasi Z (Y)	Regresi linier	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap produktivitas generasi Z.

6.	Aufi Rizku Lillah, Indri Astuti & Kunto Atmojo (2025) Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z di Wilayah Kelurahan Cawang	Variabel Independen: Work Life Balance (WLB) Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Metode Kuantitatif Eksplanatori Teknik: Regresi Linier Sederhana Sampel: 99 responden Gen Z	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Dimensi paling berpengaruh adalah dukungan keluarga dan kemampuan mengelola waktu.
7.	Muhibbatul Khoiro (2024) Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk di Surabaya	Variabel Independen: Work Life Balance (WLB) Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Metode Kuantitatif Instrumen: Kuesioner Skala Likert Teknik Analisis: Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Life Balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Semakin tinggi tingkat Work Life Balance yang dirasakan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja
8.	Nadia Soleha & Diah Retno Wulandaru (2025) Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Generasi Z	X = Work-Life Balance Y = Turnover Intention Z = Kepuasan Kerja (Mediasi)	Kuantitatif, Survei 125 responden Gen Z, PLS-SEM (SmartPLS 4)	Hasil penelitian (1) <i>Work-life balance</i> tidak berpengaruh langsung terhadap turnover intention. (2) <i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) Kepuasan kerja menurunkan turnover intention. (4) Kepuasan kerja memediasi penuh hubungan <i>work-life balance</i> → turnover intention.

9.	Septian Wahyu Wibowo & Mirzam Arqy Ahmadi (2024) Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Gen Z	Work-Life Balance (X1), Lingkungan kerja (X2), Produktivitas generasi Z (Y)	Studi Pustaka (Literature Review)	<i>Work-life balance</i> dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Gen Z; keseimbangan dan kepuasan kerja meningkatkan efisiensi, inovasi, serta loyalitas.
10.	Sabuhari et al. (2020) The Effects of HR Flexibility, Competency, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance	Job Satisfaction (Z), Employee Performance (Y)	Kuantitatif (SEM-PLS)	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas generasi Z.
11.	Saifullah (2020), “Pengaruh <i>Work-life Balance</i> dan <i>Flexible Working Arrangement</i> terhadap Kinerja Karyawan Muslimah Konveksi.”	<i>work-life balance</i> (X1), <i>flexible working arrangement</i> (X2), dan Produktivitas generasi Z (Y)	Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif.	Hasilnya menunjukkan <i>work-life balance</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja, <i>flexible working arrangement</i> juga tidak berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z.
12.	Yoshua Ronaldo Primartono, Auliya Nurmalasari, Maya Silvia Nugrayni, Pancar Ayu Laras Wulan Putri (2024) Analisis Sistem Kerja Work From Home pada Lingkungan Kerja dan Pengaruhnya	Variabel Independen: Lingkungan Kerja (X) Variabel Dependen: Produktivitas generasi Z (Y)	Kuantitatif, Teknik Analisis: Regresi Linear Berganda, Pengumpulan data melalui kuesioner Likert, Sampel menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas generasi Z dalam sistem kerja WFH (nilai sig = 0.549 > 0.05). Tantangan
	Terhadap Kinerja (Studi Kasus Pekerja Generasi Z)		Purposive Sampling pada pekerja Gen Z yang bekerja secara WFH	seperti komunikasi yang terbatas, kurangnya dukungan, dan minimnya interaksi memengaruhi hasil.

13.	Sabrina (2024) Talent Management, Work-life Balance dan Job Satisfaction: Mediation Study	Talent Management, Work-life Balance, Job Satisfaction	Kuantitatif- SEM	<i>Work-life balance</i> berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan menjadi faktor penghubung strategis.
14.	Puspitasari (2020) Pengaruh Dimensi Work-Life Balance terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada PT Garam (Persero)	<i>Work-Life Balance</i> (X1), Kepuasan Kerja (Z), Produktivitas generasi Z (Y)	Kuantitatif (SEM-PLS)	<i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
15.	Putri (2023) <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator	WLB(X1), Kepuasan Kerja(Z)	Kuantitatif-Mediasi	Kepuasan kerja memediasi hubungan <i>work-life balance</i> terhadap kinerja.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, bahwa variabel *work-life balance*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan tingkat produktivitas generasi Z. Sebagian besar penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel-variabel tersebut.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada peningkatan produktivitas generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor non-teknis seperti keseimbangan hidup, kondisi lingkungan kerja yang nyaman, serta tingkat kepuasan psikologis terhadap pekerjaan.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 *Work-Life Balance*

2.2.1.1 Pengertian *Work Life Balance*

Louise P. Parkes dan Peter H. Langford (2008) mendefinisikan *work-life balance* sebagai situasi dimana generasi Z menyeimbangkan antara kewajiban pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarganya.

Menurut Hasibuan (2015), *work life balance* merupakan salah satu faktor terpenting bagi generasi Z agar memiliki kualitas hidup yang seimbang dalam berhubungan dengan keluarga dan juga pekerjaannya. (Sri, 2009) menyatakan bahwa *work-life balance* sebagai istilah yang menggambarkan keadaan yang memuaskan antara kewajiban kerja dengan kehidupan pribadinya. Sebuah komitmen yang berfungsi dengan baik di tempat kerja dan di rumah, dengan minimalnya konflik dan maksimalnya kepuasan.

Menurut Greenhaus, dan Collins, *worklife balance* merupakan posisi dimana seorang individu terikat dengan tanggung jawab pekerjaan dan kepada keluarga secara seimbang. Berdasarkan paparan mengenai definisi *work-life balance* diatas dari beberapa ahli, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *work-life balance* sebagai kemampuan individu dalam menghadapi dan menyesuaikan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya diluar pekerjaan sehingga dapat mencapai kualitas hidup

2.2.1.2 Indikator Work-Life Balance

Menurut Hudson (2005), memiliki indikator dari *work-life balance* meliputi sebagai berikut:

1. Satisfaction balance (Keseimbangan kepuasan)

Terkait dengan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh seseorang, dimana seseorang memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan sehari-harinya.

2. Time balance (Keseimbangan waktu)

Meliputi jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran diluar pekerjaan. Besarnya waktu yang dibutuhkan generasi Z dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan diluar pekerjaan, misalnya selain bekerja, generasi Z juga membutuhkan waktu untuk berlibur, berkumpul bersama teman dan juga menyediakan waktunya untuk berkumpul dengan keluarga.

3. Involvement balance (Keseimbangan keterlibatan)

Berkaitan dengan keterlibatan faktor psikologis seseorang atau komitmen yang dimiliki untuk bekerja dan aktivitas diluar pekerjaannya. Keseimbangan yang melibatkan seseorang dalam diri mereka sendiri seperti tingkat stress dan keterlibatannya dalam bekerja dan kehidupan pribadi.

2.2.1.3 Work-Life Balance Dalam Perpektif Islam

Dalam islam, keseimbangan kehidupan telah dijelaskan dalam Al Qur'an surat Al Qashash ayat 77 yang berbunyi :

وَأَبْتَغِ فِيمَا ءَاتَاكَ اللَّهُ الْدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ٧٧

Artinya “Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Q.S. Al Qashash ayat 77)

Menurut Tafsir Al Misbah karangan M. Quraish Shihab, ayat diatas menjelaskan bahwa sebagai hamba Allah untuk berusaha sekuat tenaga dan pikiran dalam batas wajar dan dibenarkan Allah untuk memperoleh harta dan perhiasan duniawi, dan carilah dengan sungguh-sungguh, yaitu dengan melalui apa yang telah Allah anugerahkan dari hasil usaha yakni kebagaiaan akhirat, dengan menginfakkan dan menggunakannya sesuai dengan petunjuk Allah. Pada saat yang sama, jangan melupakan atau mengabaikan bagianmu dari kenikmatan dunia dan selalu berbuat baik kepada siapapun sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dengan segala nikmat-Nya (Shihab, 2002:405).

2.2.2 Lingkungan Kerja

2.2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Salah satu aspek yang perlu dicermati dalam suatu perusahaan atau instansi adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik mempengaruhi para generasi Z secara langsung. Dengan adanya lingkungan kerja yang optimal, produktivitas

generasi Z semakin berkembang dan sebaliknya jika lingkungan kerja yang berada di perusahaan atau instansi tidak memadai atau kurang kondusif, maka akan berdampak pada penurunan produktivitas generasi Z. Produktivitas generasi Z yang menurun akan mengakibatkan tujuan perusahaan sulit dicapai. Lingkungan kerja dikatakan kondusif apabila para generasi Z yang ada didalamnya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan rasa aman, nyaman, sehat, dan memungkinkan generasi Z untuk bekerja lebih optimal. (Khair, et al. 2016).

Nitisemito (2000) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar tenaga kerja dan hal tersebut berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z ketika melakukan pekerjaannya. Menurut Sunyoto (2013) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu disekeliling generasi Z yang meliputi pencahayaan, music, kebersihan, tata letak ruangan, segala bentuk fasilitas, dan lain-lain yang mampu mempengaruhi generasi Z dalam menyelesaikan tugastugasnya. Sutrisno (2009) menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah semua hal yang berkaitan dengan sarana dan prasarana di tempat kerja yang meliputi ruang kerja, kebersihan, fasilitas yang disediakan, penerangan, dan hubungan social antar generasi Z yang mana hal demikian dapat mempengaruhi produktivitas generasi Z.

Menurut penelitian dari Rasyid & Tanjung (2020), lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi keadaan emosional generasi Z. Lingkungan kerja yang menyenangkan memicu rasa betah seorang generasi Z ketika di tempat kerja dan melaksanakan segala aktivitas pekerjaan dengan produktif sehingga waktu yang digunakan akan lebih efektif. Lingkungan kerja itu sangat mempengaruhi produktivitas generasi Z, kalo lingkungan kerja nya toxic dampak nya keseluruh generasi Z sehingga kerjanya tidak efisien juga menimbulkan rasa tidak nyaman karena lingkungan kerjanya itu buruk.

2.2.2.2 Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat diukur dengan indikator fisik maupun non fisik sebagai berikut:

a). Lingkungan kerja fisik mencakup segala kondisi yang dapat dilihat dan dirasakan secara langsung di tempat kerja, termasuk fasilitas dan kondisi ruangan yang mendukung pekerjaan. Hal ini menciptakan kenyamanan, mengurangi kelelahan, serta

meningkatkan efektivitas kerja generasi Z. Faktor lingkungan kerja fisik seperti tata ruang, pencahayaan, ventilasi, kebisingan, suhu ruangan, serta fasilitas kerja. Kondisi fisik yang buruk dapat menimbulkan kelelahan, stres, iritasi mata, menurunnya konsentrasi, hingga menghambat produktivitas.

b). Lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan kondisi psikologis dan sosial yang dirasakan generasi Z selama bekerja. Lingkungan ini mencakup interaksi dengan rekan kerja, dukungan dari atasan, suasana kerja, budaya organisasi, serta pola komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan. Untuk menciptakan lingkungan kerja non fisik dengan rasa aman, nyaman, serta memotivasi generasi Z untuk bekerja lebih baik. Hubungan antar individu berjalan harmonis dan didukung oleh suasana kerja yang positif, tingkat kepuasan kerja akan meningkat, sehingga berdampak pada produktivitas.

2.2.2.3 Lingkungan Kerja Perpektif Islam

Dalam islam, lingkungan kerja telah dijelaskan dalam Al Qur'an surat Al Araf ayat 56 yang berbunyi :

وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ ٥٦

Artinya “Janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi setelah diatur dengan baik. Berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut dan penuh harap. Sesungguhnya rahmat Allah sangat dekat dengan orang-orang yang berbuat baik.” (Q.S. Al A'raf ayat 56)

Dalam tafsir Al Misbah dijelaskan bahwa alam raya telah diciptakan oleh Allah SWT dalam keadaan yang sangat harmonis, serasi, dan memenuhi kebutuhan makhluk. Allah telah menjadikannya baik, bahkan memerintahkan hamba-hambaNya untuk memperbaikinya. Bagi seorang manusia, sifat dari puncak kebaikan adalah ketika ia memandang dirinya pada diri orang lain, sehingga ia memberi untuk orang lain itu apa yang seharusnya ia ambil sendiri. Siapa yang melihat dirinya pada posisi kebutuhan orang lain dan tidak melihat dirinya pada saat beribadah kepada Allah SWT, maka dia dikatakan telah mencapai puncak dalam segala amalnya.

2.2.3 Produktivitas generasi Z

2.2.3.1 Pengertian Produktivitas generasi Z

Produktivitas generasi Z menentukan keberhasilan dari visi dan misi sebuah perusahaan. Tujuan organisasi dapat berhasil jika sumber daya manusia yang mereka miliki berkualitas, maka dari itu perusahaan dituntut untuk meningkatkan produktivitas generasi Z yang dimiliki agar tercapainya tingkat produktivitas yang tinggi. Pada umumnya produktivitas yang baik adalah mengikuti standar kerja yang telah ditentukan.

Produktivitas adalah keberhasilan yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu, dibandingkan dengan standar produktivitas dan target yang lebih dulu disepakati dan ditentukan bersama. (Rivai dan Basri, 2005). Sedangkan menurut Hasibuan (2012), produktivitas generasi Z adalah hasil pencapaian seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Rivai (2004), mengemukakan bahwa produktivitas merupakan seseorang atau sekelompok orang yang berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya yang dimilikinya dalam suatu organisasi. Keberhasilan dari suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dilihat dari proses transformasi yang dialami oleh peserta pelatihan dan pengembangan. Terdapat dua hal yang menyatakan bahwa proses transformasi itu berhasil, yakni ketika dalam melakukan tugas yang diemban mengalami peningkatan kemampuan dari generasi Z tersebut yang tergambar dari sikap, disiplin, dan etos kerja mereka.

Berdasarkan dari sudut kuantitas yang dihubungkan dengan waktu, jika seorang generasi Z dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dalam waktu yang tepat dan tidak melebihi batas yang ditentukan maka dapat dikatakan bahwa produktivitas tersebut tinggi. Sedangkan ketika produktivitas tersebut dinyatakan masih rendah jika dalam penyelesaian tugas-tugasnya generasi Z melebihi batas waktu yang disediakan atau tidak terselesaikan sama sekali. Generasi Z yang mampu menyelesaikan target kerja dengan jangka waktu lebih cepat dari waktu yang ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa produktivitas seseorang itu sangat tinggi. (Nawawi, 2006:63).

Kesimpulan dari beberapa pendapat diatas adalah produktivitas merupakan keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan serangkaian tugas yang dibebankan sesuai dengan wewenang yang telah ditentukan. Generasi Z yang telah berhasil menyelesaikan tugasnya dengan bertanggung jawab dapat menggunakan produktivitas untuk mengukur hasil kerja yang sesuai kualitas maupun kuantitas.

2.2.3.2 Indikator Produktivitas generasi Z

Produktivitas generasi Z merupakan keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas sesuai standar, waktu, dan kualitas yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Mangkunegara (2013) produktivitas dapat diukur melalui indikator utama sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja menggambarkan tingkat ketelitian, ketepatan, dan kemampuan generasi Z dalam menghasilkan pekerjaan yang sesuai standar perusahaan. Generasi Z dikatakan produktif apabila mampu bekerja secara cermat, teliti, dan memiliki penguasaan kompetensi terhadap tugasnya.

b. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Kuantitas kerja merupakan jumlah output pekerjaan yang dihasilkan dalam periode tertentu. Produktivitas dinilai tinggi ketika generasi Z mampu menyelesaikan tugas sesuai atau lebih cepat dari target waktu yang ditentukan.

c. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Indikator tanggung jawab menilai sejauh mana generasi Z menunjukkan komitmen dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya. generasi Z yang produktif menunjukkan disiplin, dapat diandalkan, dan menjalankan tugas tanpa harus diawasi secara ketat.

d. Kerja Sama (*Teamwork*)

Produktivitas tidak hanya dilihat dari hasil kerja individu, melainkan juga kemampuan bekerja sama dalam tim. Kerja sama yang baik mempengaruhi kelancaran pekerjaan dan efektivitas kerja seluruh anggota tim.

e. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif adalah kemampuan bertindak proaktif, memberikan ide, serta menyelesaikan masalah tanpa menunggu perintah atasan. Generasi Z yang memiliki inisiatif menunjukkan tingkat produktivitas tinggi.

2.2.3.3 Produktivitas generasi Z dalam Perpektif Islam

Bagi seorang muslim, bekerja adalah suatu usaha yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh asset dan pikirannya untuk menunjukkan dirinya sebagai hamba Allah yang meletakkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik, dengan maksud lain yakni bekerja seorang manusia adalah memanusiakan dirinya. Produktivitas adalah hasil dari suatu upaya yang bersungguh sungguh dengan mengerahkan seluruh asset, pikir, dzikirnya untuk mengaktualisasikan diri sebagai hamba Allah SWT yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik. (Tasmara, 2008)

Sebagaimana dalam surat Al Ahqaf ayat 19 Allah telah berfirman yang berbunyi :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaanpekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.” (QS. Al Ahqaf, ayat 19)

Menurut Tafsir Al-Muyassar, setiap individu akan memperoleh tingkatan (derajat) di akhirat sesuai dengan amal yang telah mereka lakukan di dunia. Orang beriman akan mendapatkan derajat tinggi di surga karena amal salehnya, sedangkan orang kafir akan mendapat tempat yang rendah di neraka karena kejahatannya. Hal ini menunjukkan bahwa Allah SWT Mahasempurna dalam keadilan-Nya; tidak ada yang dizalimi, karena setiap perbuatan mendapat balasan setimpal.

2.2.4. Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan perkara yang bersifat individual dan hal tersebut tergantung dari persepsi seseorang yang merasakan pekerjaannya. Tingkat kepuasan yang dirasakan tiap individu berlainan satu sama lain berdasarkan dengan nilai yang berkedudukan pada masing-masing individu. Semakin tinggi kepuasan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan menunjukkan semakin tinggi penilaian individu terhadap kegiatan yang dirasakan. (Rivai, 2015:620).

Menurut Hasibuan 2014 menyatakan kepuasan kerja merupakan perilaku emosional yang dimiliki oleh seseorang yang senang dan menyenangkan pekerjaannya. Perilaku ini digambarkan dengan peran kerja, disiplin, dan performa kerja. Perilaku emosional tersebut pada dasarnya bersifat individual. Tingkat kepuasan yang dimiliki tiap individu berbeda didasarkan pada nilai yang sudah melekat pada diri masing-masing. Kepuasan di tempat kerja yang dirasakan seseorang dalam bekerja adalah impian setiap pekerja. Tingkat kepuasan yang semakin besar dirasakan oleh seorang generasi Z maka semakin banyak dimensi dalam pekerjaan yang seelaras dengan harapan mereka.

Menurut Robbins 2003 menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang mendasari individu dalam bekerja untuk membuktikan perbedaan dari banyaknya apresiasi yang diterima dengan besaran yang diyakini untuk mereka terima. Sama halnya dengan Luthans (2006:243), yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja generasi Z adalah perasaan positif yang terbentuk dari penilaian generasi Z terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi yang mereka miliki mengenai seberapa baik pekerjaannya. Persepsi tersebut timbul berdasarkan kondisi yang berada di tempat kerja yang dilakukan terhadap suatu pekerjaan. Penilaian dijalankan sebagai bentuk menghormati suatu pekerjaan dalam meraih salah satu kualitas dalam pekerjaannya.

Menurut Wexley dan Yulk (2003) dalam Bangun (2012:327), kepuasan akan diperoleh jika generasi Z merasa senang untuk mengerjakannya. Sebaliknya jika pekerjaan dikatakan tidak menyenangkan untuk dikerjakan maka generasi Z merasa bahwa pekerjaan tersebut tidak memberi kepuasan. Kepuasan kerja adalah perihal

sikap-sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja, generasi Z dapat merasakan pekerjaan yang dilakukan menyenangkan atau tidak.

Nilai-nilai dalam pekerjaan adalah bentuk lain dari tujuan yang ingin dicapai dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Nilai pekerjaan dianggap penting oleh seseorang dan juga harus sesuai dan dapat membantu dalam memenuhi kebutuhankebutuhan dasar. Kepuasan kerja dapat disimpulkan dengan kata lain sebagai hasil dari produktivitas yang saling berhubungan dengan motivasi kerja. Seorang generasi Z dikatakan puas terhadap pekerjaannya merupakan tanda bahwa organisasi atau perusahaan tersebut dikelola dengan baik dan mencerminkan generasi Z manajemen yang efektif dan berhasil. Kepuasan kerja adalah faktor penting dalam meningkatkan kualitas produktivitas dengan lebih optimal.

Beberapa pendapat dari pakar diatas, dapat diingkas bahwaa kepuasan kerja sama dengan suatu keadaan yang mencerminkan tingkat kepuasan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan harapan, serta menerima penghargaan atas hasil kerja yang telah dilaksanakannya. Keadaan emosional yang menyenangkan atas kepuasan yang dirasakan dalam melakukan pekerjaan menggambarkan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya.

2.2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa indikator kepuasan kerja dibawah ini dikemukakan oleh *Luthans (2011)*, yakni:

1. Pekerjaan itu sendiri. Indikator ini berkaitan dengan seberapa menarik, bermanfaat, dan sesuai pekerjaan tersebut dengan kemampuan serta minat generasi Z. Generasi Z akan merasa puas apabila pekerjaan yang dilakukan memberikan tantangan, tidak monoton, serta memberikan kesempatan untuk berkembang.
2. Promosi. Merupakan kesempatan bagi generasi Z untuk mendapatkan posisi dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Tingkat kepuasan meningkat ketika perusahaan memberikan peluang karier yang jelas, adil, dan transparan.

3. Aturan penggajian. Gaji merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja karena menggambarkan nilai penghargaan terhadap hasil kerja generasi Z. Kepuasan akan meningkat bila gaji yang diterima sesuai tanggung jawab, kebutuhan, dan standar industri.
4. Sikap atasan atau pengawas. Hubungan atasan-karyawan memengaruhi kenyamanan dan kepuasan kerja. Atasan yang suportif, komunikatif, dan adil mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif.
5. Sikap rekan kerja. Rekan kerja adalah pihak yang berinteraksi langsung dalam aktivitas sehari-hari. Hubungan yang harmonis meningkatkan kenyamanan dan motivasi kerja.

2.2.4.3 Kepuasan Kerja Perspektif Islam

Bekerja dalam ajaran Islam dikatakan sebagai ibadah. Dalam bekerja seorang karyawan muslim yang seolah-olah ia melihat Allah SWT merupakan tingkatan tertinggi. Seseorang karyawan yang mu'min, selama hidupnya ia menikmati adanya ketenangan batin, optimis, menjalankan dengan ikhlas atas apa yang dikerjakan, keamanan, dan bersemangat dalam hal cinta dan kesucian. Kondisi emosional tersebut mempunyai pengaruh besar dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

Qardhawi (2004:166) menyatakan bahwa seorang manusia yang merasa cemas, gelisah, putus asa, membenci manusia lainnya cenderung melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dengan kurang baik dan cenderung merasa kurang ketika menghasilkan sesuatu yang diterima dan tidak disukai.

Dalam Islam, kepuasan kerja yang didasarkan atas ridha terhadap Allah SWT tertuang dalam al quran surah At Taubah ayat 59 yang berbunyi:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ

فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ ﴿٥٩﴾

Artinya “Seandainya mereka benar-benar rida dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata, “Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya, dan (demikian pula)

Rasul-Nya. Sesungguhnya kami adalah orang-orang yang selalu hanya berharap kepada Allah.” (QS. At Taubah ayat 59)

Dalam *Tafsir Al-Mishbah* menambahkan bahwa ayat ini mengandung pelajaran moral bahwa rida dan harapan hanya kepada Allah merupakan tanda ketenangan jiwa dan kedewasaan spiritual. Dalam konteks sosial, sikap tersebut menciptakan keadilan dan keharmonisan karena manusia tidak akan saling iri terhadap pembagian nikmat yang Allah berikan melalui keputusan pemimpin yang adil. Adab jiwa dengan kepuasan hati menerima apa yang dianugerahkan Allah SWT merupakan kepuasan yang lahir dari penyerahan diri kepada-Nya. Adab lidah dengan ucapan “Cukuplah Allah bagi kami”, dan adab iman yang dicerminkan oleh harapan akan perolehan sebagian dari nikmat dan karunia dari Allah SWT. (Shihab, 2002:595)

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan *Work-life Balance* (X1) terhadap Produktivitas generasi Z (Y)

Menurut (*Work-Life Balance Theory / Greenhaus & Allen*) Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi harus optimal tanpa mengalami kendala kehidupan. Ketika generasi Z mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tingkat stres dan kelelahan akan berkurang sehingga energi, fokus, dan performa kerja meningkat. Menurut (Fahmi & Hartono 2021). Generasi Z mampu bekerja lebih efektif, menyelesaikan tugas secara tepat waktu, meningkatkan kualitas hasil kerja, menampilkan inisiatif yang lebih baik dan minim risiko burnout. Dengan demikian, *work-life balance* menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan produktivitas generasi Z, terutama bagi generasi muda yang menghadapi tuntutan kerja.

Lukmiati, et al. (2020) menyebutkan bahwa *work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *work-life balance* dapat mempengaruhi produktivitas generasi Z. Sehingga semakin baik *work-life balance* yang dirasakan generasi Z, semakin tinggi produktivitas yang mampu dihasilkan.

H1: *Work-life balance* (X1) berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas generasi Z (Y)

2.3.2 Hubungan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Produktivitas generasi Z (Y)

Menurut (*Two Factor Theory / Herzberg*) Lingkungan kerja termasuk *hygiene factor*, di mana kondisi kerja seperti fasilitas, kenyamanan fisik, keamanan, dan hubungan sosial menjadi faktor yang memengaruhi ketenangan psikologis karyawan. Apabila lingkungan kerja baik, maka generasi Z dapat bekerja lebih fokus, termotivasi, dan menghasilkan output yang optimal. Ketika lingkungan kerja buruk misalnya ruangan panas, bising, fasilitas tidak memadai, atau hubungan kerja tidak harmonis generasi Z cenderung mengalami stres, mudah lelah, dan tidak fokus, sehingga produktivitas menurun. (Aprianto & Wibowo 2021)

Rachmat, et al. (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z. Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi produktivitas generasi Z. Lingkungan kerja yang baik berkontribusi pada peningkatan produktivitas karena mendukung efisiensi kerja dan kondisi generasi Z.

H2: Lingkungan kerja (X2) berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas generasi Z (Y)

2.3.3 Hubungan *Work-life Balance* (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Menurut (*Work Life Balance Theory / Greenhaus & Allen*) menjelaskan bahwa keseimbangan peran kerja dan non-kerja akan menghasilkan perasaan harmonis, bebas konflik, dan terpenuhi kebutuhan personal. Hal tersebut menciptakan rasa puas dengan pekerjaan nya, karena pekerjaan tidak dianggap sebagai beban tetapi bagian yang selaras dengan kehidupan. Ketika generasi Z mampu mengatur waktu, energi, dan keterlibatan secara seimbang antara pekerjaan dan urusan pribadi, mereka mengalami penurunan stres dan peningkatan kesejahteraan psikologis menimbulkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja muncul karena generasi Z merasa pekerjaannya tidak selalu mengorbankan aspek penting kehidupan non-kerja sehingga persepsi terhadap pekerjaan menjadi meningkat (Putri & Adnyani, 2020)

Work-life balance secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan

generasi Z, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka alami. Hal ini disebabkan oleh menurunnya stres kerja, meningkatnya kenyamanan, serta terciptanya persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Sehingga generasi Z seimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

H3: *Work-life balance* (X1) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Z)

2.3.4 Hubungan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Menurut TFT (*Two Factor Theory / Herzberg*) lingkungan kerja termasuk faktor kebersihan yang tidak secara langsung memotivasi tetapi wajib terpenuhi untuk menciptakan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan harmonis akan menciptakan kondisi emosional positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya lingkungan kerja yang buruk seperti fasilitas yang tidak memadai, kondisi ruangan yang tidak nyaman, kebisingan, pencahayaan yang rendah, atau hubungan kerja yang kurang harmonis akan menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan. Sari & Nugraha (2020)

Sedarmayanti. (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi di tempat kerja yang meliputi aspek fisik (seperti pencahayaan, suhu, kebersihan, ruang kerja, dan fasilitas), serta aspek nonfisik (hubungan dengan rekan kerja, komunikasi dengan atasan, suasana kerja, keamanan, dan budaya organisasi).

H4: Lingkungan kerja (X2) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Z)

2.3.5. Hubungan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Produktivitas generasi Z (Y)

Menurut (*Two Factor Theory / Herzberg*) kepuasan kerja berasal dari motivator seperti pencapaian, pengakuan, serta tanggung jawab. Ketika generasi Z puas, mereka bekerja dengan motivasi intrinsik yang tinggi sehingga kualitas dan kuantitas kerja meningkat. Sebaliknya, generasi Z yang tidak puas biasanya mengalami penurunan motivasi, mudah lelah, dan kurang optimal dalam kinerjanya. Penelitian empiris mendukung hubungan ini, seperti penelitian Herlambang & Murniningsih (2019)

Menurut penelitian dari Ali, et al., (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z. Semakin tinggi gaji yang diberikan sesuai dengan jumlah pekerjaan, interaksi yang terjalin dengan baik antar sesama generasi Z, banyaknya kesempatan untuk mengikuti pengembangan profesional, menunjukkan bahwa semakin banyak generasi Z yang mempunyai produktivitas baik karena mendapatkan validasi atas upaya yang selalu dilakukan untuk mencapai target atau tujuan perusahaan. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi produktivitas generasi Z.

H5: Kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas generasi Z (Y)

2.3.6. Hubungan *Work-life Balance* (X1) terhadap Produktivitas generasi Z (Y) dimediasi Kepuasan Kerja (Z)

Menurut (*Work-Life Balance Theory / Greenhaus & Allen*) menyatakan bahwa *work-life balance* bukan hanya berdampak langsung pada produktivitas tetapi juga memengaruhi sikap dan emosi terkait pekerjaan. Ketika generasi Z merasa mampu menyeimbangkan peran, mereka merasa lebih puas, dan kepuasan inilah yang mendorong peningkatan produktivitas. Kepuasan kerja inilah yang kemudian berperan sebagai mediator penting dalam meningkatkan produktivitas generasi Z. Generasi Z yang puas merasa pekerjaan mereka tidak mengganggu kehidupan pribadi, sehingga persepsi positif terhadap pekerjaan meningkat, motivasi kerja bertambah. Putri & Adnyani (2020)

Sayekti (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhasil menjadi peran mediasi *work-life balance* dalam mempengaruhi produktivitas generasi Z. Kepuasan kerja yang buruk akan menghasilkan moral dan produktivitas generasi Z yang buruk pula, sehingga perusahaan harus memainkan peran penting dalam menyediakan fasilitas agar tercapainya *work-life balance*. Keseimbangan yang cocok antar komitmen kerja yang terjalin dengan keluarga dapat menciptakan produktivitas organisasi. Sehingga kepuasan kerja dapat memediasi *work-life balance* dalam mempengaruhi produktivitas generasi Z. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator

yang menjelaskan bagaimana *work-life balance* dapat meningkatkan produktivitas generasi Z.

H6: Kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara tidak langsung terhadap *work-life balance* (X1) melalui produktivitas generasi Z (Y)

2.3.7. Hubungan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Produktivitas generasi Z (Y) dimediasi Kepuasan Kerja (Z)

Menurut TFT (Two Factor Theory / Herzberg) lingkungan kerja meningkatkan kepuasan kerja karena menciptakan kondisi nyaman dan bebas hambatan. Selanjutnya, kondisi puas tersebut menumbuhkan motivasi intrinsik yang berdampak pada produktivitas. Generasi Z yang puas cenderung memiliki motivasi yang lebih baik, bekerja dengan perhatian dan energi yang lebih besar, serta menghasilkan output kerja yang lebih berkualitas Herlambang & Murniningsih (2019)

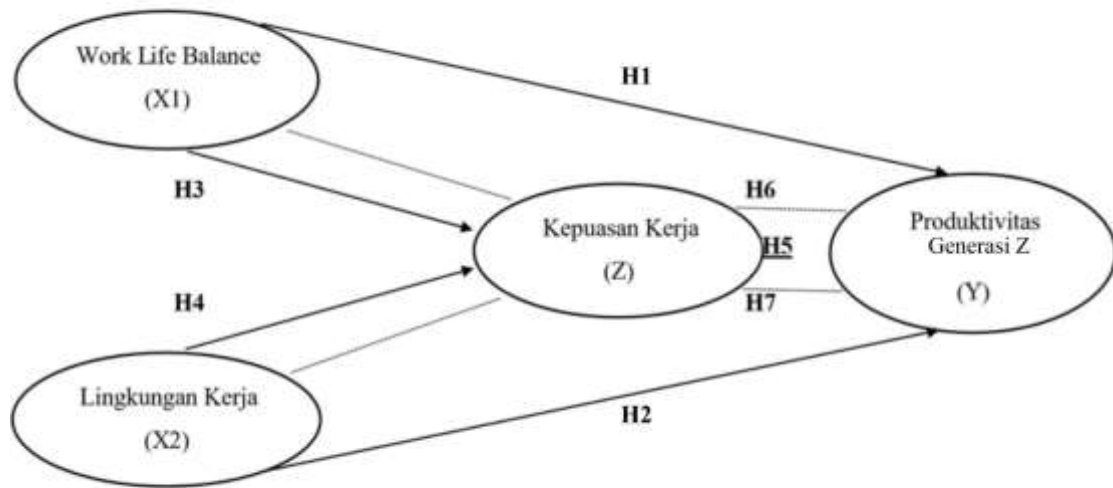
Hanafi (2017) mengemukakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif menjadi mediasi antara lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kepuasan kerja pada diri generasi Z sehingga kinerja mereka juga akan ikut meningkat. Dalam penelitian dari Kusumastuti (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi perantara antara pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z. Maka dapat disimpulkan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan lingkungan kerja dengan produktivitas generasi Z. Lingkungan kerja meningkatkan produktivitas melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mediator.

H7: Kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara tidak langsung terhadap lingkungan kerja (X2) melalui produktivitas generasi Z (Y)

2.4 Kerangka Konseptual

Berikut adalah ilustrasi model teoritis mengenai penelitian yang meneliti Pengaruh *Work-life Balance* dan Lingkungan kerja terhadap Produktivitas generasi Z dimediasi Kepuasan Kerja di Kota Malang.

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



—————> = Pengaruh Langsung
- - -> = Pengaruh Tidak Langsung

2.5 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori serta kerangka konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian. Hipotesis ini merupakan dugaan sementara yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

H1: *Work-life balance* (X1) berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas generasi Z (Y)

H2: Lingkungan kerja (X2) berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas generasi Z (Y)

H3: *Work-life balance* (X1) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Z)

H4: Lingkungan kerja (X2) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Z)

H5: Kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas generasi Z (Y)

H6: Kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara tidak langsung terhadap *work-life balance* (X1) melalui produktivitas generasi Z (Y)

H7: Kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara tidak langsung terhadap lingkungan kerja (X2) melalui produktivitas generasi Z (Y)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif metode ilmiah yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan cara mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian, kemudian dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dilihat dari tujuannya, maka Jenis penelitian ini adalah (*explanatory research*) eksplanatori dipilih karena bertujuan menjelaskan pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z dimediasi kepuasan kerja di Kota Malang (Herlambang & Murniningsih, 2019). Dalam hipotesis menunjukkan adanya hubungan antar variabel yang memiliki tujuan untuk menentukan adanya pengaruh atau tidak terhadap antar variabel dan sebaliknya. Penelitian ini membahas hubungan *Work life balance* (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Produktivitas generasi Z (Y) di Mediasi Kepuasan Kerja (Z). Instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner berisi pernyataan yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel, yang berperan sebagai responden penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di berbagai kecamatan seperti Blimbing, Klojen, Kedungkandang, Lowokwaru dan Sukun yang berada di Kota Malang, Provinsi Jawa Timur. Merupakan salah satu kota besar di Indonesia yang dikenal sebagai kota pendidikan dan ekonomian, Kota Malang dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki tingkat aktivitas kerja yang tinggi terutama di bidang jasa, perdagangan, industri, dan pendidikan. Kondisi ini membuat Kota Malang menjadi tempat yang relevan untuk meneliti produktivitas kerja generasi Z, yang banyak bekerja di instansi, lembaga, dinas, industri digital, designer, caffe, mall dan perusahaan-perusahaan lainnya yang ada dikota malang.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2022), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Hidayatullah (2022) menjelaskan bahwa populasi dalam penelitian dapat berupa sekelompok individu yang memiliki ciri yang sama sesuai kebutuhan penelitian. Berdasarkan definisi tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Generasi Z yang lahir pada tahun 1997-2012 dan bekerja di berbagai instansi, organisasi, dan perusahaan di Kota Malang.

3.3.2 Sample

Dalam penelitian sampel dipahami sebagai sumber data Sugiyono (2022) menyatakan bahwa pengambilan sampel menggunakan purposive sampling atau snowball sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Laki-laki atau Perempuan generasi Z (usia 18-28 tahun)
2. Memiliki pengalaman bekerja di perusahaan baik sebagai pekerja tetap, kontrak, maupun magang
3. Berdomisili bekerja berada di Kota Malang.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pedoman Malhotra (2010), yang menyatakan bahwa penelitian kuantitatif dengan analisis multivariat atau model struktural memerlukan minimal 150 responden agar menghasilkan estimasi parameter yang stabil, reliabel, dan valid. Pedoman ini dipilih karena penelitian menggunakan metode PLS-SEM serta memiliki populasi yang tidak diketahui secara pasti. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan 190 responden sehingga telah melebihi jumlah minimum yang direkomendasikan dan dinilai memadai untuk analisis model struktural. Memilih 190 responden agar jumlah sampel tidak hanya memenuhi batas minimal, tetapi juga meningkatkan kualitas analisis.

Semakin banyak responden yang memenuhi kriteria penelitian, maka estimasi parameter pada PLS-SEM menjadi lebih stabil, tingkat kesalahan pengambilan sampel dapat berkurang, dan hasil penelitian menjadi lebih representatif.

3.4 Teknik Pengambilan Sample

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk pengambilan sample adalah *purposive sampling* atau *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2022), *purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, di mana pemilihan responden dilakukan berdasarkan kriteria atau karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini dipilih karena peneliti ingin memperoleh data yang akurat dari individu yang benar-benar sesuai dengan konteks penelitian.

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data Primer

Sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber di lapangan tanpa perantara pihak lain (Sugiyono, 2022). Data tersebut dikumpulkan secara khusus untuk menjawab rumusan masalah. Pengambilan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan generasi Z (usia 18–28 tahun) yang bekerja di berbagai instansi, lembaga pendidikan, *caffe*, mall maupun perusahaan di Kota Malang.

3.5.2 Data Sekunder

Menurut Indrianto dalam Supriyanto & Ekowati (2013), sumber data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari publikasi maupun dokumen generasi Z di Kota Malang. Selain itu, peneliti menggunakan jurnal, artikel ilmiah, dan buku yang relevan untuk memperkuat landasan teoritis.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2022), teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan

data yang sesuai dengan rumusan masalah. Dalam penelitian ini, generasi Z di Kota Malang dipilih untuk digunakan sebagai responden.

Penggunaan instrumen pengukuran sangat penting dalam penelitian kuantitatif untuk menghasilkan data yang objektif. Sugiyono (2022) menyatakan bahwa skala pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan untuk mengukur nilai atau perbedaan jawaban responden pada instrument penelitian, sehingga data yang dikumpulkan dapat diolah secara kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan skala likert untuk menilai sikap dan pendapat responden. Setiap pertanyaan yang ada dalam kuisioner diberi skor berdasarkan bobot berikut:

1. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju
2. Skor 4 untuk jawaban setuju
3. Skor 3 untuk jawaban cukup setuju
4. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju
5. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju

3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2023), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk karakteristik, sifat, atau nilai dari sesuatu, orang, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan memperoleh informasi dan kesimpulan. Dalam penelitian ini, terdiri dari variabel bebas, variabel terikat, dan variabel mediasi. Variabel bebas memengaruhi variabel terikat, variabel mediasi untuk menjembatani hubungan antara keduanya Supriyanto & Maharani (2019)

Berdasarkan landasan diatas, penelitian ini menggunakan beberapa variabel antara lain :

3.7.1 Variabel Independen

3.7.1.1 *Work-life Balance* (X1)

Work-life Balance Merupakan kemampuan generasi Z di Kota Malang dalam mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Generasi Z cenderung menuntut fleksibilitas dan *work-life harmony*; penelitian terdahulu menunjukkan WLB berpengaruh pada kepuasan dan produktivitas. generasi Z yang memiliki *work-life balance* yang baik akan lebih produktif dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi (Hidayatullah, 2022).

3.7.1.2 Lingkungan Kerja(X2)

Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan nyaman akan menciptakan suasana positif yang dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas generasi Z di Kota Malang (Palar et al., 2022). Lingkungan kerja menjadi faktor organisasi yang dapat diintervensi untuk meningkatkan produktivitas generasi Z dan kepuasan kerja (Rahmawati, Moulana, Palar).

3.7.2 Variabel Dependen

3.7.2.1 Produktivitas generasi Z (Y)

Produktivitas mencerminkan seberapa efisien generasi Z di Kota Malang bekerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam waktu yang ditentukan. generasi Z yang puas dan memiliki keseimbangan hidup cenderung memiliki produktivitas tinggi (Sabuhari et al., 2020).

3.7.3 Variabel Mediasi

3.7.3.1 Kepuasan Kerja(Z)

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara keseimbangan kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z. Kepuasan kerja seringkali menjadi mekanisme melalui mana kondisi kerja

(WLB, lingkungan) memengaruhi produktivitas (Steven & Prasetyo, 2020; Revaldo, 2024).

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item
1.	<i>Work-life Balance</i> (X1) Hudson (2005)	X1.1 Keseimbangan Waktu	X1.1.1 Saya mampu membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. X1.1.2 Pekerjaan saya tidak mengganggu waktu untuk keluarga dan kehidupan pribadi.
		X1.2 Keseimbangan Keterlibatan	X1.2.1 Saya dapat membagi waktu antara pekerjaan dan aktivitas pribadi X1.2.2 Saya terlibat secara maksimal dalam pekerjaan tanpa mengganggu kehidupan pribadi.
		X1.3 Keseimbangan Kepuasan	X1.3.1 Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya. X1.3.2 Saya dapat mengelola stres kerja sehingga tidak mengganggu aktivitas pribadi saya.
2.	Lingkungan kerja (X2) Sedarmawati (2011)	X2.1 Lingkungan Kerja Fisik	X2.1.1 Tempat kerja saya memiliki fasilitas yang memadai untuk bekerja. X2.1.2 Kondisi ruangan kerja (pencahayaan, suhu, kebersihan) membuat saya nyaman bekerja.
		X2.2 Lingkungan Kerja Non Fisik	X2.2.1 Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja. X2.2.2 Atasan saya memberikan dukungan dalam pekerjaan.
3.	Produktivitas generasi Z (Y) Mangkunegara (2013)	Y1.1 Kualitas Kerja	Y1.1.1 Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Y1.1.2 Saya memiliki kemampuan yang baik dalam menguasai tugas dan bidang pekerjaan saya.
		Y1.2 Kuantitas Kerja	Y1.2.1 Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Y1.2.2 Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan.
		Y1.3 Tanggung Jawab	Y1.3.1 Saya berkomitmen menyelesaikan tugas sesuai aturan dan standar kerja. Y1.3.2 Bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya.
		Y1.4 Kerjasama	Y1.4.1 Saya mampu bekerja sama dengan baik dalam tim. Y1.4.2 Menerima kritik dan saran untuk perbaikan hasil kerja saya.
		Y.1.4 Inisiatif	Y.1.5.1 Saya sering memberikan ide atau solusi untuk menyelesaikan pekerjaan.

			Y.1.5.2 Bersedia memperbaiki kesalahan tanpa menunggu instruksi atasan.
4.	Kepuasan Kerja (Z) Luthans(2011)	Z1.1 Pekerjaan Itu Sendiri	Z1.1.1 Saya merasa pekerjaan saya menarik dan tidak monoton. Z1.1.2 Pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.
		Z1.2 Promosi jabatan	Z1.2.1 Perusahaan memberikan kesempatan yang adil untuk promosi jabatan. Z1.2.2 Menurut saya sistem promosi di tempat kerja sudah adil.
		Z1.3 Gaji / Kompensasi	Z1.3.1 Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan. Z1.3.2 Saya merasa kompensasi dan insentif yang saya terima cukup memuaskan.
		Z1.4 Sikap atasan	Z1.4.1 Atasan saya memberikan arahan dan dukungan yang jelas. Z1.4.2 Atasan saya memperlakukan generasi Z dengan adil.
		Z1.5 Sikap rekan kerja	Z1.5.1 Rekan kerja saya membantu ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan. Z1.5.2 Atasan memperlakukan saya secara adil dan profesional.

Sumber : diolah peneliti (2026)

3.8 Teknik Analisi Data

3.8.1 Pengolahan Data

Partial Least Square (PLS) merupakan suatu pendekatan *Structural Equating Model* (SEM) yang banyak digunakan dalam penelitian sosial dan manajemen. Karakteristik alur panah searah menunjukkan hubungan kausalitas satu arah Hair et al.,(2022). analisis PLS-SEM sendiri terdiri dari dua komponen, yaitu *measurement model (outer model)* dan *structural model (inner model)*. Model luar digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian, model dalam digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel setelah model luar dinyatakan memenuhi syarat.

3.8.1.1 Measurement Model (Outer Model)

Menurut Hair et al., (2022) langkah pertama adalah pengujian luar model, yang bertujuan untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas setiap indikator penelitian. Pada tahap ini, berbagai jenis pengujian dilakukan. Tahapan *Outer model* adalah sebagai berikut:

3.8.1.1.1 Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk memastikan bahwa alat penelitian benarbenar memiliki kemampuan untuk mengukur struktur yang diteliti. Jika pernyataan yang dibuat dalam survei dapat menunjukkan variabel yang diukur, maka pernyataan tersebut dinyatakan valid. Validitas ini terdiri dari dua komponen.

1. *Convergent validity*, *Convergent validity* adalah cara untuk melihat seberapa kuat hubungan antara suatu konstruk (konsep yang diukur) dengan indikator indikatornya. Dalam mengevaluasi *convergent validity*, kita melihat nilai yang disebut *standardized loading factor*, yaitu angka yang menunjukkan seberapa besar hubungan antara setiap pertanyaan (indikator) dengan konsep yang diukur. Jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7, maka indikator tersebut dianggap valid atau cocok mewakili konstraknya.

2. *Discriminant validity*, digunakan untuk memastikan bahwa konstruk yang diteliti tidak sama. Jika indikator memiliki korelasi lebih tinggi dengan strukturnya sendiri dibandingkan dengan struktur lain, dan jika nilai akar kuadrat AVE konstruk tertentu lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain, maka diskriminant validitas terpenuhi. Oleh karena itu, tidak ada tumpang tindih antar konstruk dan setiap variabel dapat dipisahkan dengan jelas.

3.8.1.1.2 Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik indikator konstruk dapat menghasilkan hasil yang konsisten. Menurut Hair et al., (2022), keandalan sebanding dengan nilai uji reliabilitas yang lebih tinggi. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dapat digunakan untuk mengetahui reliabilitas instrumen. Konstruksi dinyatakan reliabel apabila kedua nilainya berada di atas 0,70.

3.8.1.2 Structural Model (Inner Model)

Setelah uji validitas dan reliabilitas pada outer model terpenuhi, tahap berikutnya adalah pengujian inner model yang berfungsi untuk menilai hipotesis

penelitian. Nilai *R-square* dan tingkat signifikansi yang ditentukan berdasarkan nilai *p* dan *t-statistic* merupakan indikator utama yang diperhatikan pada tahap ini. Menurut Ghozali (2020) Inner model dikenal juga sebagai model structural menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk yang dibentuk berdasarkan dasar teori. Model structural ini digunakan bertujuan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel laten.

a). *R-Square*

Analisis model *structural R-Square* adalah untuk menilai setiap variabel yang digunakan untuk menguji kecocokan diperoleh saat analisis PLS dilaksanakan dan pengujian outer model dilakukan. Kekuatan pengaruh atau hubungan antar variabel dikategorikan berdasarkan besarnya *R-square*, masing masing disesuaikan dengan standard penilaian yang berlaku. pengaruh atau hubungan antar variabel memiliki beberapa kategori penilaian yang diantaranya sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kategori penilaian *R-square*

$\geq 0,75$	Hubungan antar variabel kuat
$\geq 0,50 - 0,75$	Hubungan antar variabel moderat
$\geq 0,25 - 0,50$	Hubungan antar variabel lemah

b). *F-Square*

Nilai *F-Square* digunakan sebagai ukuran tambahan untuk mengetahui seberapa besar kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. nilai *F-Square* yang diperoleh dari hasil analisis PLS-Algorithm. Nilai-nilai ini kemudian dibagi ke dalam berbagai tingkat penilaian berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Kategori Penilaian F-Square

Nilai	Keterangan
$< 0,02$	Tidak ada pengaruh
$0,02 - < 0,15$	Pengaruh kecil
$0,15 - < 0,35$	Pengaruh medium
$\geq 0,35$	Pengaruh besar

3.8.1.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji dugaan sementara tentang bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen, termasuk peran variabel mediasi. Pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, yang dibantu oleh perangkat lunak SmartPLS, digunakan untuk menganalisis hipotesis dalam penelitian ini. Menurut Hair et al., (2019), nilai t-statistic harus lebih dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5% dan p-value harus lebih dari 0,05. Hipotesis dianggap signifikan.

Pengujian hipotesis terbagi menjadi dua:

1. Uji pengaruh langsung (*direct effect*), untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap dependen.
2. Uji mediasi (*mediating effect*), untuk menguji apakah ada pengaruh kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antar variabel.

Secara statistik berlaku :

1. Jika nilai signifikansi (Sig) $< 0,05$, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_1 diterima, berarti terdapat pengaruh yang signifikan.
2. Jika nilai signifikansi (Sig) $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti tidak terdapat pengaruh signifikan.

Penjelasan Hipotesis:

1. H_0 adalah hipotesis yang menyatakan tidak adanya pengaruh atau hubungan antara variabel independen dan dependen.
2. H_1 adalah hipotesis alternatif yang menyatakan adanya pengaruh atau hubungan yang signifikan antara variabel tersebut.

3.8.1.5 Uji Mediasi

Menurut Hair et al., (2022), mediasi terjadi ketika satu atau lebih konstruk mediator berfungsi untuk menjelaskan mekanisme pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji mediasi digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel mediator memengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Analisis efek tidak langsung digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel perantara atau mediator. Beberapa kriteria dalam menganalisis efek tidak langsung adalah sebagai berikut:

a. Hubungan yang diuji dianggap signifikan jika nilai P-value kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa ada peran yang dimainkan oleh variabel mediator dalam menyebarkan pengaruh variabel eksogen ke variabel endogen. Oleh karena itu, hipotesis nol (H_0) ditolak, sedangkan hipotesis alternatif (H_1) diterima, menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung.

b. Hubungan dianggap tidak signifikan jika nilai P-value lebih besar dari 0,05. Ini berarti bahwa variabel mediator tidak bertanggung jawab atas pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dalam keadaan ini, hipotesis nol (H_0) diterima, sedangkan hipotesis alternatif (H_1) ditolak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kota Malang merupakan salah satu kota metropolitan terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya. Kota Malang dikenal sebagai “Kota Pendidikan” menjadi rumah bagi banyak mahasiswa yang merantau di seluruh Indonesia. Letak geografis kota Malang yang berada di posisi strategis dataran tinggi dengan ketinggian rata-rata 440 – 667m diatas permukaan laut. Titik tertinggi Kota Malang berada di Citra Garden City Malang, sedangkan wilayah terendah Kota Malang berada di kawasan Dieng. Kota Malang juga dikelilingi oleh beberapa pegunungan. Seperti Gunung Arjuno di sebelah utara, Gunung Semeru dan Gunung Bromo di sebelah timur, Gunung Kawi dan Gunung Panderman di sebelah barat. Kota Malang memiliki pusat aktivitas segala sektor seperti sektor ekonomi, pendidikan, serta berbagai pariwisata. Dengan jumlah penduduknya yang mencapai lebih dari 800.000 jiwa. Kota Malang menunjukkan dinamika sosial dengan beragam latar belakang budaya, agama, dan suku didalamnya. Kota Malang juga menjadi kota industri baik itu berskala kecil maupun besar, sehingga dapat menampung tenaga kerja yang melimpah. Keunggulan yang dimiliki Kota Malang seakan menjadi daya tarik bagi pelajar dan pekerja dari luar daerah untuk datang ke Kota Malang.

Kota Malang memiliki 5 kecamatan didalamnya yakni Kecamatan Blimbing (Utara): Wilayah utara yang sibuk dengan terminal (Arjosari), industri, dan pemukiman padat. Kecamatan Kedungkandang (Timur): Wilayah perluasan yang sedang berkembang pesat, pusat pemukiman baru, dan pintu masuk arah timur. Kecamatan Klojen (Pusat Kota): Jantung pemerintahan, pusat bisnis, perdagangan, dan stasiun kereta api (Malang Kota). Kecamatan Lowokwaru (Barat): Dikenal sebagai pusat pendidikan/akademik karena banyaknya universitas (seperti UB, UM, UIN, UMM) dan permukiman mahasiswa. dan Kecamatan Sukun (Selatan): Area

padat penduduk yang didominasi permukiman dan industri, serta memiliki stasiun kereta api (Malang Kota lama). Data generasi Z yang sudah memasuki usia produktif bekerja di Kota Malang yang dirilis oleh BPS pada tahun 2024 menunjukkan jumlah sebesar 125.002 penduduk.

Gambar 4.1 Peta Kota Malang



Sumber: Peta-hd.com

Saat ini kota Malang menjadi kota padat penduduk paling tinggi ke-3 di Jawa Timur berdasarkan data www.jatim.bps.go.id.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

4.2.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Dalam penelitian ini menggunakan Generasi Z sebagai objek yang akan diteliti. Generasi Z memiliki karakteristik yang unik yakni mereka tumbuh di era digital dan memiliki pengaruh besar dalam berbagai aspek kehidupan sosial, ekonomi, dan budaya saat ini. Rentang usia yang menjadi responden adalah penduduk dengan usia 18 hingga 28 tahun. Usia tersebut representatif untuk dapat menggambarkan kelompok Generasi Z yang sedang berada di fase angkatan kerja. Berikut tabel yang menunjukkan jumlah dan persentase rentang usia responden pada penelitian ini.

Tabel 4.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
18	4	2,1%
19	12	6,3%

20	21	11,1%
21	18	9,5%
22	37	19,5%
23	22	11,6%
24	15	7,9%
25	17	8,9%
26	14	7,4%
27	21	11,1%
28	9	4,7%

Sumber Data Peneliti (2026)

Tabel 4.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase%
Laki-laki	96	50,5%
Perempuan	94	49,5%

Sumber Data Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan usia dominan yang menjadi responden pada penelitian ini yaitu pada usia 22 tahun sebesar 37 responden maupun 19,5 % dari jumlah total seluruh responden.

4.2.2 Pengalaman Bekerja

Memiliki pengalaman bekerja di suatu perusahaan, baik sebagai pekerja tetap, pekerja kontrak, maupun peserta magang. Pengalaman kerja tersebut dianggap penting karena responden telah merasakan secara langsung lingkungan kerja, sistem organisasi, budaya perusahaan, serta aktivitas operasional yang ada di tempat kerja. Dengan adanya pengalaman tersebut, responden dinilai mampu memberikan jawaban yang lebih objektif, realistis, dan sesuai dengan kondisi yang terjadi di dunia kerja.

4.2.3 Berdasarkan Domisili

Pengelompokan responden dari penelitian ini berdasarkan domisili bertujuan untuk mengetahui sebaran wilayah tempat tinggal dari masing-masing responden yang berpartisipasi menjadi sampel penelitian. Dengan informasi terkait domisili responden

dapat membantu dalam memahami keterkaitan antara lokasi dengan variabel yang diteliti. Lokasi penelitian berada di Kota Malang dengan memiliki lima yakni Kecamatan Blimbing, Kecamatan Kedungkandang, Kecamatan Klojen, Kecamatan Lowokwaru, dan Kecamatan Sukun. Berikut tabel yang menunjukkan sebaran responden berdasarkan domisili masing-masing.

Tabel 4.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Domisili

Domisili	Jumlah Responden	Persentase (%)
Kecamatan Blimbing	31	16,3%
Kecamatan Kedungkandang	25	13,2%
Kecamatan Klojen	24	12,6%
Kecamatan Lowokwaru	84	44,2%
Kecamatan Sukun	26	13,7%
Total	190	100%

Sumber: Olah Data Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil klasifikasi domisili berdasarkan kecamatan responden yang ditunjukkan pada tabel 4.2 yaitu dengan hasil yang menunjukkan responden paling banyak pada domisili Kecamatan Lowokwaru yang sebanyak 84 responden atau sebesar 44,2% dari jumlah keseluruhan responden. Kemudian untuk domisili responden yang paling sedikit adalah pada kecamatan Klojen sebanyak 24 responden atau sebesar 12,6% dari jumlah keseluruhan responden.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk menguraikan hasil jawaban responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, sekaligus memberikan gambaran mengenai karakteristik masing-masing variabel yang diteliti, yaitu *Work life balance* (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan

Produktivitas Generasi Z (Y). Data yang dianalisis berasal dari tanggapan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner.

4.3.1 Variabel *Work-life balance* (X1)

Variabel *Work-life balance* (X1) diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan. *Work-life balance* mencerminkan kondisi ketika seseorang mampu mengatur waktu, keterlibatan, kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin, yaitu :

1. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
3. Skor 3 untuk jawaban Netral (N)
4. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
5. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)

Penelitian ini melibatkan 190 responden. Nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan variabel *Work-life balance* disajikan pada tabel berikut berdasarkan hasil pengolahan data.

Tabel 4.3 Variabel *Work-life balance*

Item	(STS) 1		(TS) 2		(N) 3		(S) 4		(SS) 5		Total		Rata rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	2	1,1%	2	1,1%	7	3,7%	119	62,6%	60	31,6%	190	100%	4,23
X1.2	1	0,5%	5	2,6%	18	9,5%	85	44,7%	81	42,6%	190	100%	4,26
X1.3	2	1,1%	6	3,2%	7	3,7%	109	57,4%	66	34,7%	190	100%	4,22
X1.4	2	1,1%	2	1,1%	20	10,5%	83	43,7%	83	43,7%	190	100%	4,28
X1.5	1	0,5%	8	4,2%	14	7,4%	98	51,6%	69	36,3%	190	100%	4,19
X1.6	1	0,5%	5	2,6%	19	10%	87	45,8%	78	41,1%	190	100%	4,24

Sumber: Olah Data Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel *Work-Life Balance*, mayoritas responden memberikan tanggapan positif terhadap seluruh indikator yang diukur. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Temuan ini menggambarkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya keseimbangan hidup, sehingga tidak hanya berfokus pada pekerjaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan pribadi, keluarga, serta aktivitas di luar pekerjaan.

Variabel *Work-life Balance* dalam penelitian ini menggambarkan kemampuan individu dalam membagi waktu, keterlibatan, serta kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga keduanya dapat berjalan secara seimbang tanpa saling mengganggu. Pada item X1.1, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju sebesar 62,6% dan sangat setuju sebesar 31,6%. Fenomena ini terlihat di Kota Malang sebagai kota pendidikan dan kota ekonomi yang didominasi pekerja muda di sektor café, industri kreatif, digital, retail, maupun start-up. Generasi Z di Kota Malang cenderung memilih pekerjaan yang tidak terlalu menekan dan masih memberikan ruang untuk aktivitas pribadi, seperti berkumpul dengan teman, keluarga, berorganisasi, atau menikmati hiburan. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mampu membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Yang artinya, pekerjaan tidak menghambat aktivitas pribadi maupun waktu bersama keluarga.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *Work-life Balance* berada dalam kategori baik. Hal ini terlihat dari dominasi jawaban responden pada kategori setuju dan sangat setuju di seluruh item pernyataan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

4.3.2 Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Variabel Lingkungan Kerja (X2) terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik yang sama-sama memiliki pengaruh terhadap kenyamanan, kepuasan, serta kinerja generasi Z. Lingkungan kerja fisik berhubungan dengan kondisi nyata di tempat kerja, sedangkan lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan hubungan sosial

antar individu dalam organisasi. Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin, yaitu :

1. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
3. Skor 3 untuk jawaban Netral (N)
4. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
5. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)

Penelitian ini melibatkan 190 responden. Nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan variabel lingkungan kerja disajikan pada tabel berikut berdasarkan hasil pengolahan data.

Tabel 4.4 Variabel Lingkungan Kerja

Item	1		2		3		4		5		Total		Rata rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0,0%	5	2,6%	19	10%	107	56,3%	59	31,1%	190	100%	4,16
X2.2	0	0,0%	6	3,2%	21	11,1%	73	38,4%	90	47,4%	190	100%	4,30
X2.3	2	1,1%	2	1,1%	6	3,2%	104	54,7%	76	40%	190	100%	4,32
X2.4	1	0,5%	1	0,5%	14	7,4%	91	47,9%	78	41,1%	190	100%	4,21

Sumber: Olah Data Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.4 mengenai variabel lingkungan kerja, dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap lingkungan kerja berada pada kategori baik. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata setiap item yang berada di atas angka 4 pada skala Likert 1-5. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan lingkungan kerja di perusahaan.

Variabel Lingkungan kerja dalam penelitian ini menggambarkan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh generasi Z, baik dari aspek kenyamanan, keamanan, fasilitas kerja, maupun suasana kerja yang mendukung pelaksanaan

pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik menciptakan rasa nyaman bagi generasi Z sehingga dapat meningkatkan semangat dan konsentrasi dalam bekerja. Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap kondisi lingkungan kerja di perusahaan, menunjukkan bahwa lingkungan kerja telah mampu mendukung aktivitas kerja generasi Z dengan baik. Fenomena tersebut sangat relevan dengan karakteristik generasi Z di Kota Malang merasa lebih betah dalam bekerja.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berada pada kategori baik. Terlihat dari nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item X2.3 sebesar 4,32 yang menunjukkan bahwa responden sangat merasakan kondisi lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan mereka. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di perusahaan dinilai nyaman, kondusif, serta mampu memberikan dukungan positif bagi generasi Z dalam menjalankan pekerjaannya.

4.3.3 Variabel Produktivitas Generasi Z (Y)

Variabel Produktivitas Generasi Z (Y) dihitung dengan sepuluh item pernyataan dan lima indikator seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif. Produktivitas generasi Z dalam perusahaan menggambarkan kemampuan generasi Z dalam menghasilkan pekerjaan secara efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Produktivitas tidak hanya dilihat dari banyaknya hasil kerja yang dicapai, tetapi juga dari kualitas pekerjaan, kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja, serta adanya inisiatif dalam bekerja. Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin, yaitu :

1. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
3. Skor 3 untuk jawaban Netral (N)
4. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
5. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)

Penelitian ini melibatkan 190 responden. Nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan variabel produktivitas generasi Z disajikan pada tabel berikut berdasarkan hasil pengolahan data.

Tabel 4.5 Variabel Produktivitas Generasi Z

Item	1		2		3		4		5		Total		Rata rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0,0%	1	0,5%	6	3,2%	96	50,5%	87	45,8%	190	100%	4,42
Y.2	0	0,0%	1	0,5%	8	4,2%	83	43,7%	98	51,6%	190	100%	4,46
Y.3	1	1,5%	0	0,0%	11	5,8%	108	56,8%	70	36,8%	190	100%	4,29
Y.4	0	0,0%	1	0,5%	12	6,3%	100	52,6%	77	40,5%	190	100%	4,33
Y.5	1	0,5%	0	0,0%	10	5,3%	100	52,6%	79	41,6%	190	100%	4,35
Y.6	1	0,5%	0	0,0%	4	2,1%	100	52,6%	85	44,7%	190	100%	4,41
Y.7	0	0,0%	1	0,5%	8	4,2%	98	51,6%	83	43,7%	190	100%	4,38
Y.8	1	0,5%	1	0,5%	8	4,2%	100	52,6%	80	42,1%	190	100%	4,35
Y.9	0	0,0%	4	2,1%	20	10,5%	100	62,6%	66	34,7%	190	100%	4,20
Y.10	0	0,0%	2	1,1%	6	3,2%	103	54,2%	79	41,6%	190	100%	4,36

Sumber: Olah Data Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.5 hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Produktivitas generasi Z (Y) memiliki nilai rata-rata skor pada setiap item berada pada rentang 4,20 sampai 4,46. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung setuju terhadap seluruh indikator produktivitas generasi Z yang diajukan dalam penelitian.

Variabel Produktivitas generasi Z dalam penelitian ini menggambarkan tingkat kemampuan generasi Z dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, serta mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Produktivitas

generasi Z juga mencerminkan bagaimana generasi Z mampu memanfaatkan waktu, tenaga, keterampilan, dan tanggung jawab kerja sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Semakin tinggi tingkat produktivitas generasi Z, maka semakin baik pula kualitas dan kuantitas hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan.

Selain itu, distribusi jawaban responden didominasi oleh pilihan skala 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju) pada hampir seluruh item pernyataan. Kondisi ini menunjukkan bahwa para generasi Z dinilai mampu bekerja dengan baik, menyelesaikan tugas sesuai target, menjaga kualitas pekerjaan, serta memiliki tanggung jawab kerja yang tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa produktivitas generasi Z dalam penelitian ini tergolong baik dan telah berjalan secara optimal sesuai harapan perusahaan. Fenomena tersebut berkaitan dengan karakteristik generasi Z yang dikenal adaptif terhadap teknologi, cepat mempelajari hal baru, dan mampu bekerja secara multitasking. Di Kota Malang yang merupakan kota pendidikan dan pusat pertumbuhan ekonomi, banyak generasi Z bekerja di sektor digital, café, maupun industri jasa yang menuntut kecepatan, kreativitas, dan kemampuan menggunakan teknologi. Kondisi ini membuat generasi Z lebih mudah menyesuaikan diri dengan sistem kerja modern sehingga produktivitas generasi Z cenderung meningkat.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat dipahami bahwa generasi Z memiliki kemampuan kerja yang cukup tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tingginya produktivitas generasi Z juga mengindikasikan adanya sikap kerja yang positif, disiplin, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

4.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel Kepuasan Kerja (Z) diukur dengan sepuluh item pertanyaan yang dan lima indikator seperti pekerjaan yang ada didalam perusahaan itu sendiri, promosi jabatan, gaji, sikap atasan dan sikap rekan kerja. Secara umum tingkat kepuasan kerja generasi Z berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata setiap item yang berada di atas 4,00. Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin, yaitu :

1. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)

3. Skor 3 untuk jawaban Netral (N)

4. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)

5. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)

Penelitian ini melibatkan 190 responden. Nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut berdasarkan hasil pengolahan data.

Tabel 4.6 Variabel Kepuasan Kerja

Item	1		2		3		4		5		Total		Rata rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	1	0,5%	9	4,7%	18	9,5%	92	48,4%	70	36,8%	190	100%	4,16
Z.2	1	0,5%	2	1,1%	12	6,3%	86	45,3%	89	46,8%	190	100%	4,37
Z.3	3	1,6%	6	3,2%	21	11,1%	95	50%	65	34,2%	190	100%	4,12
Z.4	1	0,5%	10	5,3%	23	12,1%	82	43,2%	74	38,9%	190	100%	4,15
Z.5	2	1,1%	8	4,2%	17	8,9%	92	48,4%	71	37,4%	190	100%	4,17
Z.6	3	1,6%	6	3,2%	19	10%	101	53,2%	61	32,1%	190	100%	4,11
Z.7	0	0,0%	5	2,6%	16	8,4%	95	50%	74	38,9%	190	100%	4,25
Z.8	2	1,1%	2	1,1%	22	11,6%	93	48,9%	71	37,4%	190	100%	4,21
Z.9	0	0,0%	4	2,1%	12	6,3%	91	47,9%	83	43,7%	190	100%	4,33
Z.10	0	0,0%	5	2,6%	15	7,9%	98	51,6%	72	37,9%	190	100%	4,25

Sumber: Olah Data Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.6 mengenai variabel kepuasan kerja (Z), dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja generasi Z berada pada kategori tinggi. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata seluruh item yang berada di atas angka 4,00. Variabel kepuasan

kerja diukur melalui beberapa indikator seperti pekerjaan itu sendiri, promosi jabatan, gaji, sikap atasan, dan hubungan rekan kerja.

Fenomena ini identik dengan karakteristik generasi Z yang lebih mengutamakan kenyamanan kerja, pengembangan diri, serta hubungan kerja yang sehat dibanding hanya berfokus pada gaji. Sebagai kota pendidikan dan kota kreatif, Kota Malang memiliki banyak perusahaan, café, startup, retail, dan industri jasa yang menerapkan budaya kerja lebih fleksibel dan komunikatif. Kondisi tersebut membuat generasi Z merasa lebih nyaman karena mereka dapat bekerja dalam suasana yang santai, terbuka, dan tidak terlalu kaku. Ketika pekerjaan dianggap sesuai dengan minat dan passion, maka tingkat kepuasan kerja generasi Z cenderung meningkat.

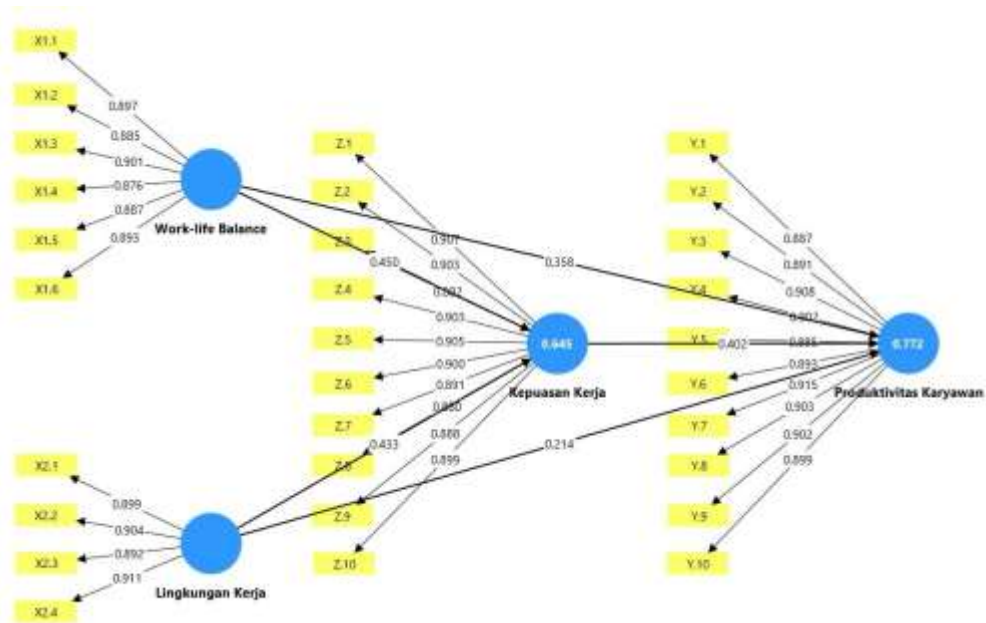
Secara keseluruhan, variabel kepuasan kerja (Z) menunjukkan hasil yang baik dengan rata-rata jawaban responden yang dominan pada kategori setuju dan sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa generasi Z merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja maupun atasan, serta fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

4.4 Analisis Data Partial Least Square (PLS)

4.4.1 Analisis Model PLS

Penelitian ini menggunakan *software SmartPLS 4* dalam melakukan analisis data dengan menerapkan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Dalam penelitian ini menjelaskan tentang hubungan *work life balance* dan lingkungan kerja terhadap produktivitas Generasi Z di mediasi kepuasan kerja di Kota Malang sebagai berikut :

Gambar 4.2 Hasil pengujian model penelitian



Sumber : Output Smart PLS, olah data peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM pada data penelitian, seluruh indikator dinyatakan valid karena nilai outer loading masing-masing variabel sudah berada di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk variabel dengan baik dan layak digunakan dalam penelitian.

4.4.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) dilakukan bertujuan untuk menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Penilaian terhadap model pengukuran atau *outer model* juga bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan validitas konvergen dan diskriminan dari indikator yang membentuk konstruk laten, serta melalui pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk kelompok indikator tersebut (Ghozali & Latan, 2015).

Uji analisis yang dilakukan pada *outer model* yaitu:

1. Validitas

Menurut Ghozali & Latan (2014) dengan melakukan uji validitas bertujuan untuk dapat mengukur dan menentukan sah atau tidaknya suatu kuesioner. Sebuah kuesioner atau instrument dapat dikatakan valid jika pertanyaannya mampu mengungkapkan apa yang dimaksudkan untuk diukur.

a. Convergent Validity

Pengujian validitas konvergen dari setiap indikator konstruk dihitung dengan PLS (*Partial Least Square*). Suatu indikator dikatakan memiliki validitas yang baik jika memiliki nilai lebih besar dari $> 0,70$, sedangkan nilai *loading factor* 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap dianggap cukup, validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE sebesar diatas 0,5.

Tabel 4.7 Outer Loading

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
Work life balance (X1)	X1.1	0.897	Valid
	X1.2	0.885	Valid
	X1.3	0.901	Valid
	X1.4	0.876	Valid
	X1.5	0.887	Valid
	X1.6	0.893	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0.899	Valid
	X2.2	0.904	Valid
	X2.3	0.892	Valid

	X2.4	0.911	Valid
Produktivitas Generasi Z (Y)	Y.1	0.887	Valid
	Y.2	0.891	Valid
	Y.3	0.908	Valid
	Y.4	0.902	Valid
	Y.5	0.884	Valid
	Y.6	0.893	Valid
	Y.7	0.915	Valid
	Y.8	0.903	Valid
	Y.9	0.902	Valid
	Y.10	0.899	Valid
Kepuasan kerja (Z)	Z.1	0.907	Valid
	Z.2	0.903	Valid
	Z.3	0.882	Valid
	Z.4	0.903	Valid
	Z.5	0.905	Valid
	Z.6	0.900	Valid
	Z.7	0.891	Valid
	Z.8	0.879	Valid
	Z.9	0.888	Valid
	Z.10	0.899	Valid

Sumber Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran (outer model), seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini ditunjukkan oleh nilai outer loading yang telah berada di atas batas minimum yang disyaratkan, sehingga setiap indikator dinilai mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara baik. Dengan demikian, seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

b. Discriminant Validity

Uji discriminant validity pada penelitian ini dilakukan melalui Average Variance Extracted (AVE). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE yang harus mencapai $> 0,5$, sehingga setiap konstruk dinilai mampu merepresentasikan indikatornya dengan baik. Oleh karena itu, model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan siap digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Tabel 4.8 *Average Variant Extract (AVE)*

Variabel	Average Variant Extract (AVE)
<i>Work life balance</i> (X1)	0.792
Lingkungan Kerja (X2)	0.813
Produktivitas Generasi Z (Y)	0.907
Kepuasan Kerja (Z)	0.802

Sumber: olah data peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE), dapat diketahui bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten yang diukur secara baik. Dengan terpenuhinya kriteria tersebut, model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan memiliki tingkat validitas yang memadai dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan layak digunakan untuk analisis pada tahap selanjutnya.

2. Reliabilitas

Reliabilitas merupakan sebuah teknik yang bertujuan untuk mengukur konsistensi, ketepatan, dan kestabilan instrumen dalam konstruk. Menurut Ghozali & Latan (2015) Konstruksi dapat dinilai dengan menggunakan indikator reflektif dengan dua pendekatan berikut, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* atau *Dillon-Goldstein's*. Jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* memiliki nilai lebih dari 0,7, konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang memadai dan dapat diterima.

Tabel 4.9 Nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's alpha*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
<i>Work life balance</i>	0.947	0.948	0.958
Lingkungan Kerja	0.923	0.924	0.945
Produktivitas Generasi Z	0.973	0.974	0.977
Kepuasan Kerja	0.973	0.948	0.976

Sumber *Output SmartPLS*, Data diolah Peneliti (2026)

Tingkat reliabilitas variabel dapat diterima sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.5 yaitu nilai Cronbach`s Alpha dan Composite Reliability diatas 0.7. Artinya nilai tersebut sudah memenuhi kriteria penelitian yang reliabel, sehingga keempat variabel dalam penelitian dapat dikatakan absah dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

4.4.3 Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dalam penelitian. Melalui pengujian ini, dapat dianalisis hubungan antar konstruk, tingkat signifikansi, nilai R-Square, serta kelayakan model penelitian secara keseluruhan. Pengujian inner

model pada SmartPLS dilakukan dengan memperhatikan nilai *RSquare*, *Fsquare* dan *Eastimate Path Coeficient*.

a.) *R-Square*

Penilaian terhadap model struktural (inner model) dilakukan dengan menguji koefisien determinasi (R^2) guna mengetahui seberapa besar varians pada variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen. Berdasarkan Hair et al. (2017), nilai $R^2 \geq 0,75$ diklasifikasikan sebagai kuat, $\geq 0,50$ sebagai sedang, dan $\geq 0,25$ sebagai lemah.

Tabel 4.10 Hasil Uji *R-Square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Produktivitas Generasi Z	0.772	0.768
Kepuasan Kerja	0.645	0.641

Sumber: *Output SmartPLS*, Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji R-square, nilai R-square pada variable Produktivitas generasi Z sebesar 0,768 dan Kepuasan Kerja sebesar 0,641. Nilai adjusted R-square yang negatif terjadi karena pengaruh antar variabel dalam model relatif lemah sehingga setelah dilakukan penyesuaian, kemampuan prediksi model menjadi rendah. Namun demikian, hasil ini tidak menunjukkan adanya kesalahan data, karena seluruh indikator penelitian telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas. Oleh karena itu, model penelitian tetap dapat digunakan untuk pengujian hipotesis dan analisis lebih lanjut.

b.) *F-Square*

Evaluasi model struktural (inner model) tidak hanya didasarkan pada signifikansi statistik (p-value), tetapi juga mempertimbangkan kontribusi prediktif yang bersifat substantif melalui ukuran Effect Size (f^2). Nilai f^2 digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh tambahan suatu variabel independen terhadap peningkatan nilai R^2 pada variabel dependen. Mengacu pada Cohen (1988), nilai f^2 diklasifikasikan menjadi kuat ($\geq 0,35$), sedang ($\geq 0,15$), dan lemah ($\geq 0,02$).

Tabel 4.11 Hasil Uji *F-Square*

Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai f^2	Kriteria
<i>Work-life balance</i>	Produktivitas Generasi Z	0.243	Sedang
Lingkungan Kerja	Produktivitas Generasi Z	0.088	Kecil
<i>Work-life balance</i>	Kepuasan Kerja	0.327	Besar
Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	0.303	Besar
Kepuasan Kerja (Mediasi)	Produktivitas Generasi Z	0.252	Sedang

Sumber: olah data peneliti (2026)

4.4.4 Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, temuan yang diperoleh memberikan dasar yang kuat dalam menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan dengan memperhatikan nilai t-statistic dan p-value. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Nilai t-statistic dan p-value untuk masing-masing hipotesis diperoleh dari output koefisien jalur serta pengaruh tidak langsung yang dihasilkan melalui analisis bootstrapping. Metode bootstrapping merupakan teknik pengambilan sampel ulang yang dilakukan secara berulang dengan membentuk sejumlah sampel baru dari data awal berukuran n. Pada setiap sampel baru tersebut, data diambil kembali dari sampel awal secara bertahap hingga mencapai jumlah observasi yang sama. Berikut disajikan tabel hasil pengujian bootstrapping untuk pengaruh langsung.

Tabel 4.12 *Estimate for Path Coefficients*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
<i>Work life balance</i> (X1) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.358	0.358	0.055	7.245	0.000	Signifikan

Work life balance (X1) -> Kepuasan kerja (Z)	0.450	0.450	0.059	7.322	0.000	Signifikan
Lingkungan kerja (X2) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.214	0.215	0.052	4.122	0.000	Signifikan
Lingkungan kerja (X2) -> Kepuasan kerja (Z)	0.433	0.34	0.059	7.645	0.000	Signifikan
Kepuasan kerja (Z) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.402	0.401	0.056	6.470	0.000	Signifikan

Sumber: Output SmartPLS, Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji path coefficients pada model penelitian, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai T statistics yang lebih besar dari 1,96 dan nilai P values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.13 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Work life balance (X1) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.539	0.539	0.052	10.446	0.000
Work life balance (X1) -> Kepuasan kerja (Z)	0.450	0.450	0.059	7.645	0.000
Lingkungan kerja (X2) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.388	0.389	0.054	7.227	0.000
Lingkungan kerja (X2) -> Kepuasan kerja (Z)	0.433	0.434	0.059	7.322	0.000
Kepuasan kerja (Z) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.402	0.401	0.056	7.245	0.000

Sumber: Output SmartPLS, Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung (direct effect) pada tabel path coefficients, seluruh variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dilihat dari nilai T statistics yang lebih besar dari 1,96 dan nilai P values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, seluruh hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini dapat diterima.

H1 : Variabel *work-life balance* (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z (Y)

Berdasarkan nilai original sample sebesar 0,539, T statistik sebesar 10,446, dan P values sebesar 0,000. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi generasi Z, maka produktivitas generasi Z akan meningkat secara signifikan. Selain itu, *work-life balance* menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap produktivitas generasi Z dibandingkan variabel lainnya.

H2 : *Work-life balance* (X1) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan nilai original sample sebesar 0,450, T statistik sebesar 7,645, dan P values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang baik mampu meningkatkan rasa nyaman, kepuasan, dan semangat kerja generasi Z dalam menjalankan pekerjaannya.

H3 : Variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z (Y)

Berdasarkan nilai original sample sebesar 0,388, T statistics sebesar 7,227, dan P values sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta mendukung aktivitas kerja dapat meningkatkan produktivitas generasi Z dalam perusahaan.

H4 : Variabel lingkungan kerja (X2) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan nilai original sample sebesar 0,433, T statistics sebesar 7,322, dan P values sebesar 0,000. Artinya, semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan gen Z, maka tingkat kepuasan kerja juga akan semakin meningkat.

H5 : Variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z (Y)

Berdasarkan nilai original sample sebesar 0,402, T statistics sebesar 7,245, dan P values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa generasi Z yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja, tanggung jawab, dan kinerja yang lebih baik sehingga produktivitas generasi Z meningkat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas generasi Z. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan produktivitas generasi Z di perusahaan.

Tabel 4.14 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Work life balance (X1) -> Kepuasan kerja (Z) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.181	0.181	0.036	5.084	0.000
Lingkungan kerja (X2) -> Kepuasan kerja (Z) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.174	0.174	0.033	5.303	0.000

Sumber: Output SmartPLS, Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pada tabel di atas, variabel kepuasan kerja (Z) terbukti mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T statistik yang lebih besar dari 1,96 dan nilai P values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05, sehingga pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dinyatakan signifikan.

H6 : Variabel *work-life balance* (X1) terhadap produktivitas generasi Z (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan hipotesis diatas memiliki nilai original sample sebesar 0,181, T statistics sebesar 5,084, dan P values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas generasi Z, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Artinya, semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan generasi Z, maka kepuasan kerja generasi Z akan meningkat dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas generasi Z.

H7 : Variabel lingkungan kerja (X2) terhadap produktivitas generasi Z (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan hipotesis diatas memiliki nilai original sample sebesar 0,174, T statistics sebesar 5,303, dan P values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada meningkatnya produktivitas generasi Z. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas generasi Z.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z. Hal ini berarti peningkatan *work-life balance* dan lingkungan kerja yang baik akan lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas generasi Z apabila disertai dengan meningkatnya kepuasan kerja generasi Z di dalam perusahaan.

4.5 Pembahasan Hasil Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh *work life balance*, lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z dimediasi kepuasan kerja generasi z di Kota malang yakni sebagai berikut:

4.5.1 *Work-life balance* (X1) terhadap produktivitas generasi Z (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,539, nilai T-statistics sebesar 10,446 > 1,96, dan nilai P-values sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki generasi Z, maka semakin tinggi pula produktivitas generasi Z yang dihasilkan.

Work-life balance menjadi salah satu faktor penting bagi generasi Z karena generasi ini cenderung mengutamakan fleksibilitas kerja, kesehatan mental, waktu bersama keluarga, serta kehidupan sosial di luar pekerjaan. Ketika generasi Z mampu mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, maka tingkat stres kerja akan menurun, kelelahan kerja dapat diminimalkan, dan fokus dalam bekerja meningkat. Kondisi tersebut membuat generasi Z mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif, tepat waktu, dan berkualitas sehingga produktivitas generasi Z meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori utama yang digunakan dalam penelitian yaitu *Work-Life Balance Theory (WLBT)* dari Greenhaus & Allen (2011) yang menjelaskan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu menciptakan kondisi psikologis yang sehat, mengurangi konflik peran, serta meningkatkan kesejahteraan individu. Ketika keseimbangan tersebut tercapai, generasi Z akan memiliki energi, motivasi, dan semangat kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak pada meningkatnya produktivitas generasi Z. Teori ini menegaskan bahwa *work-life balance* tidak hanya penting bagi kehidupan pribadi generasi Z, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam meningkatkan performa organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung hipotesis penelitian pada Bab II yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas generasi Z. Dalam hubungan antar variabel dijelaskan bahwa generasi Z

yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya akan bekerja lebih fokus, memiliki motivasi kerja yang lebih baik, dan mampu menghasilkan kualitas kerja yang optimal. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat konsep bahwa *work-life balance* merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas generasi Z di Kota Malang.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lukmiati, Samsudin, & Jhoansyah (2020) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan semangat kerja, mengurangi stres, dan menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman sehingga produktivitas generasi Z meningkat. Selain itu, penelitian Hidayatullah (2022) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap produktivitas generasi Z di era digital. Hasil penelitian tersebut memperkuat bahwa generasi Z sangat membutuhkan keseimbangan hidup agar mampu bekerja secara maksimal.

Dalam perspektif Islam, konsep *work-life balance* telah dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Al-Qashash ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Menurut Tafsir Al-Misbah karya M. Quraish Shihab, ayat tersebut menjelaskan bahwa manusia diperintahkan untuk menyeimbangkan kehidupan dunia dan akhirat. Islam tidak mengajarkan manusia untuk hanya fokus bekerja tanpa memperhatikan kesehatan, keluarga, dan kehidupan sosialnya. Sebaliknya, manusia juga tidak boleh hanya menikmati kehidupan dunia tanpa bekerja dan berusaha. Keseimbangan antara pekerjaan, ibadah, keluarga, dan kehidupan sosial merupakan bentuk kehidupan yang ideal dalam Islam.

Ayat tersebut memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan konsep *work-life balance* dalam penelitian ini. Generasi Z yang mampu menjaga keseimbangan hidup akan memiliki ketenangan jiwa, kesehatan mental yang baik, serta motivasi kerja yang tinggi. Ketika kondisi psikologis generasi Z baik, maka mereka akan bekerja dengan lebih maksimal, disiplin, dan bertanggung jawab sehingga produktivitas generasi Z meningkat. Islam memandang bahwa bekerja bukan hanya untuk mencari materi, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan tanggung jawab manusia dalam menjalankan amanah kehidupan.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z generasi Z di Kota Malang. Semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan generasi Z, maka semakin tinggi produktivitas generasi Z yang dihasilkan. *Work-life balance* membantu generasi Z mengurangi stres, meningkatkan fokus kerja, menjaga kesehatan mental, serta menciptakan semangat kerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori *Work-Life Balance Theory* (WLBT) dan didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan. Dalam perspektif Islam, keseimbangan hidup merupakan ajaran penting yang harus diterapkan agar manusia mampu menjalankan kehidupan dunia dan pekerjaannya secara harmonis, sehingga dapat menghasilkan produktivitas generasi Z yang optimal.

4.5.2 *Work-life balance* (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada generasi Z di Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,450, nilai T-statistics sebesar $7,645 > 1,96$, dan nilai P-values sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan generasi Z, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh generasi Z di Kota Malang.

Work-life balance menjadi faktor penting bagi generasi Z karena generasi ini memiliki karakteristik yang lebih memperhatikan kesehatan mental, fleksibilitas kerja, waktu bersama keluarga, serta kehidupan sosial dibandingkan generasi sebelumnya. Ketika perusahaan mampu memberikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, generasi Z akan merasa lebih nyaman, tidak mudah mengalami stres kerja, serta memiliki kondisi emosional yang lebih stabil. Perasaan nyaman tersebut kemudian menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan, organisasi, dan lingkungan kerja yang mereka rasakan sehari-hari.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori utama yang digunakan dalam penelitian yaitu *Work-Life Balance Theory (WLBT)* yang dikemukakan oleh Greenhaus & Allen (2011). Teori ini menjelaskan bahwa keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu menciptakan kondisi psikologis yang harmonis sehingga individu dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya tanpa mengorbankan kehidupan pribadinya. Ketika keseimbangan tersebut tercapai, individu akan merasakan kesejahteraan emosional, berkurangnya konflik peran, serta meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki.

Dalam Bab II penelitian dijelaskan bahwa *work-life balance* secara positif mempengaruhi kepuasan kerja karena generasi Z yang mampu mengatur waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Generasi Z tidak merasa terbebani oleh pekerjaan sehingga muncul rasa nyaman, loyalitas, dan kepuasan terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Veronika Ndruru, Arozatulo Telaumbanua, Novita Nadapdap, Rd. Indra Jaya, dan Lince Zai (2024) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki generasi Z, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Selain itu, penelitian Yasira Aryuni & Syahrina Utami (2024) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif

terhadap kepuasan kerja generasi Z pada Kecamatan Betung Kabupaten Banyuasin. Penelitian Aufi Rizku Lillah, Indri Astuti, & Kunto Atmojo (2025) turut memperkuat hasil penelitian ini bahwa *work-life balance* mampu meningkatkan kepuasan kerja generasi Z, terutama melalui dukungan keluarga dan kemampuan mengelola waktu.

Dalam Islam, kepuasan diukur dari ketenangan jiwa, rasa syukur, dan keberkahan dalam bekerja. Seorang muslim yang mampu menjaga keseimbangan hidup akan lebih mudah merasakan kebahagiaan dan kepuasan dalam pekerjaannya karena ia menjalani pekerjaan sebagai bentuk ibadah dan amanah dari Allah SWT. Hal ini dijelaskan dalam Al-Qashash ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya : *Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*

Menurut Tafsir Al-Misbah karya M. Quraish Shihab, ayat tersebut mengajarkan manusia untuk menjaga keseimbangan dalam menjalani kehidupan. Manusia diperintahkan untuk bekerja dan berusaha mencari kehidupan dunia, tetapi tetap memperhatikan kebutuhan rohani, keluarga, kesehatan, dan kehidupan sosialnya. Islam tidak membenarkan manusia terlalu berlebihan dalam bekerja hingga melupakan kehidupan pribadi maupun ibadah kepada Allah SWT.

Ayat tersebut sangat relevan dengan konsep *work-life balance* dalam penelitian ini. Ketika seseorang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan, keluarga, ibadah, dan kehidupan sosial, maka akan tercipta ketenangan hati, rasa syukur, serta kondisi psikologis yang sehat. Kondisi tersebut akan membuat seseorang merasa lebih nyaman dan puas terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Sebaliknya, jika pekerjaan terlalu mendominasi kehidupan pribadi, maka dapat menimbulkan stres, kelelahan emosional, dan menurunkan kepuasan kerja.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z di Kota

Malang. Semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki generasi Z, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. *Work-life balance* mampu mengurangi stres kerja, menciptakan kenyamanan emosional, meningkatkan kesejahteraan psikologis, serta membangun persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori *Work-Life Balance Theory (WLBT)* dan didukung oleh berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Dalam perspektif Islam, keseimbangan hidup merupakan ajaran penting yang harus diterapkan manusia agar memperoleh ketenangan jiwa, kebahagiaan hidup, dan kepuasan dalam bekerja sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT.

4.5.3 Lingkungan kerja (X2) terhadap produktivitas generasi Z (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z (Y) generasi Z di Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,388, nilai T-statistics sebesar $7,227 > 1,96$, dan nilai P-values sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas generasi Z diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh generasi Z, maka semakin tinggi produktivitas generasi Z Kota Malang.

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas generasi Z karena lingkungan kerja merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktivitas pekerjaan setiap hari. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, memiliki fasilitas memadai, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan dari atasan akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Kondisi tersebut membuat karyawan lebih fokus dalam bekerja, mengurangi kelelahan, meningkatkan semangat kerja, dan membantu karyawan menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk seperti ruangan yang tidak nyaman, suasana kerja toxic, komunikasi yang buruk, serta minimnya dukungan sosial dapat menyebabkan stres kerja, menurunkan konsentrasi, dan menghambat produktivitas generasi Z.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori utama yang digunakan dalam penelitian yaitu *Two Factor Theory (TFT)* dari Frederick Herzberg. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa lingkungan kerja termasuk ke dalam *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan kondisi kerja seperti kenyamanan tempat kerja, keamanan, hubungan sosial, fasilitas kerja, dan kebijakan organisasi. Faktor hygiene memang tidak secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi apabila faktor tersebut terpenuhi dengan baik maka dapat mengurangi ketidakpuasan kerja dan menciptakan kondisi kerja yang nyaman sehingga generasi Z mampu bekerja lebih optimal dan produktif.

Dalam Bab II penelitian dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat membuat generasi Z bekerja lebih fokus, termotivasi, dan mampu menghasilkan output kerja yang optimal. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja buruk seperti ruangan panas, bising, fasilitas tidak memadai, atau hubungan kerja tidak harmonis, maka generasi Z cenderung mengalami stres, mudah lelah, dan tidak fokus sehingga produktivitas generasi Z menurun. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas generasi Z.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas generasi Z. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan rasa nyaman, menjaga kebersihan, serta memberikan rasa aman sehingga meningkatkan produktivitas generasi Z. Selain itu, penelitian Rachmat et al. (2019) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z karena lingkungan kerja mendukung efisiensi kerja dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Penelitian Septian Wahyu Wibowo & Mirzam Arqy Ahmadi (2024) juga memperkuat hasil penelitian ini bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan produktivitas generasi Z karena mampu meningkatkan efisiensi, kenyamanan, dan loyalitas kerja.

Islam juga mengajarkan bahwa bekerja merupakan bentuk ibadah dan amanah yang harus dilakukan dengan sungguh-sungguh. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang baik merupakan bagian dari upaya menjaga kemaslahatan bersama agar manusia dapat bekerja secara optimal dan memberikan manfaat bagi orang lain. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan hubungan sosial yang harmonis dan penuh keberkahan. Hal ini dijelaskan dalam Al-qur'an surat Al-A'raf ayat 56:

وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾

Artinya : *Janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi setelah diatur dengan baik. Berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut dan penuh harap. Sesungguhnya rahmat Allah sangat dekat dengan orang-orang yang berbuat baik.*

Menurut Tafsir Al-Misbah karya M. Quraish Shihab, ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT telah menciptakan kehidupan dan lingkungan dalam keadaan baik, harmonis, dan seimbang. Manusia diperintahkan untuk menjaga dan memperbaiki lingkungan tersebut, bukan menciptakan kerusakan yang dapat merugikan diri sendiri maupun orang lain. Dalam konteks dunia kerja, lingkungan kerja yang baik mencerminkan suasana yang aman, nyaman, harmonis, dan saling menghargai antar sesama pekerja.

Ayat tersebut memiliki keterkaitan dengan lingkungan kerja dalam penelitian ini. Lingkungan kerja yang sehat dan harmonis dapat menciptakan ketenangan psikologis, meningkatkan kenyamanan bekerja, serta menumbuhkan semangat kerja generasi Z. Ketika hubungan antar generasi Z berjalan baik dan fasilitas kerja memadai, maka generasi Z akan merasa lebih nyaman dan fokus dalam bekerja sehingga produktivitas generasi Z meningkat. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh konflik, toxic, dan tidak nyaman dapat merusak kondisi emosional generasi Z dan menyebabkan menurunnya produktivitas generasi Z.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang. Semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin

tinggi produktivitas generasi Z yang dihasilkan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, harmonis, serta didukung fasilitas yang memadai mampu meningkatkan fokus, semangat kerja, efektivitas kerja, dan kualitas hasil pekerjaan generasi Z. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori Two Factor Theory (TFT) dari Herzberg dan didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan. Dalam perspektif Islam, menjaga lingkungan yang baik merupakan bagian dari ajaran agama agar manusia mampu hidup dan bekerja secara harmonis sehingga menghasilkan manfaat dan produktivitas generasi Z yang optimal.

4.5.4 Lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada generasi Z di Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,433, nilai T-statistics sebesar $7,322 > 1,96$, dan nilai P-values sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan ini, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki generasi Z di Kota Malang.

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karena lingkungan kerja merupakan tempat dimana generasi Z melakukan aktivitas pekerjaan setiap hari. generasi Z yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman, aman, bersih, memiliki hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang baik, serta fasilitas kerja yang memadai akan merasa lebih nyaman dan dihargai oleh perusahaan. Kondisi tersebut menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga generasi Z merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk seperti suasana kerja tidak kondusif, konflik antar generasi Z, fasilitas kerja yang kurang memadai, serta tekanan kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori utama yang digunakan dalam penelitian yaitu *Two Factor Theory* dari Frederick Herzberg. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa lingkungan kerja termasuk ke dalam *hygiene factors*, yaitu faktor-

faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja seperti hubungan antar rekan kerja, kenyamanan tempat kerja, keamanan kerja, kebijakan perusahaan, dan fasilitas kerja. Herzberg menjelaskan bahwa apabila faktor hygiene terpenuhi dengan baik, maka generasi Z akan terhindar dari ketidakpuasan kerja dan merasa lebih nyaman dalam bekerja. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sedarmayanti (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif mampu menciptakan rasa aman dan nyaman sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Nitisemito (2018) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena lingkungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan semangat dan kenyamanan kerja. Penelitian Septian Wahyu Wibowo & Mirzam Arqy Ahmadi (2024) turut memperkuat hasil penelitian ini bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja generasi Z karena memberikan kenyamanan emosional dan mendukung kesejahteraan psikologis.

Islam juga mengajarkan bahwa menciptakan suasana yang baik dalam bekerja merupakan bagian dari akhlak yang mulia. Sikap saling menghormati, bekerja sama, dan menjaga hubungan baik antar sesama pekerja akan menciptakan lingkungan kerja yang penuh keberkahan dan ketenangan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik tidak hanya memberikan dampak positif bagi perusahaan, tetapi juga bagi kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan. Lingkungan kerja yang baik berkaitan dengan ajaran Islam mengenai pentingnya menciptakan hubungan yang harmonis, saling menghormati, dan memberikan kenyamanan kepada sesama manusia. Hal ini dijelaskan dalam An-Nisa ayat 36:

وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ
الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنُبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَنْ كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا ﴿٣٦﴾

Artinya : Sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan sesuatu apa pun. Berbuat baiklah kepada kedua orang tua, karib kerabat, anak-anak

ya tim, orang-orang miskin, tetangga dekat dan tetangga jauh, teman sejawat, ibnusabil, serta hamba sahaya yang kamu miliki. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang yang sombong lagi sangat membanggakan diri.

Menurut Tafsir Al-Misbah karya M. Quraish Shihab, ayat tersebut mengajarkan manusia untuk membangun hubungan sosial yang baik, saling menghormati, dan saling membantu dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks lingkungan kerja, hubungan harmonis antar rekan kerja dan atasan merupakan bagian penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan damai. Ketika hubungan kerja dibangun dengan sikap saling menghargai dan bekerja sama, maka akan tercipta kenyamanan psikologis yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Ayat tersebut sangat relevan dengan konsep lingkungan kerja dalam penelitian ini. Lingkungan kerja yang harmonis, aman, dan penuh dukungan sosial akan membuat generasi Z merasa dihargai dan diterima di tempat kerja. Perasaan tersebut menciptakan kenyamanan emosional sehingga generasi Z merasa lebih puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh konflik, tekanan, dan hubungan yang tidak harmonis dapat menyebabkan ketidaknyamanan psikologis dan menurunkan kepuasan kerja generasi Z.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z di Kota Malang. Semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan generasi Z, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, harmonis, dan didukung fasilitas yang memadai mampu menciptakan rasa nyaman, meningkatkan kesejahteraan psikologis, serta membangun persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori Two Factor Theory dari Herzberg dan didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan. Dalam perspektif Islam, menciptakan lingkungan yang harmonis dan penuh kebaikan merupakan ajaran penting agar manusia dapat hidup dan bekerja dengan damai sehingga memperoleh kepuasan dan keberkahan dalam bekerja.

4.5.5 kepuasan kerja (Z) terhadap produktivitas generasi Z (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z (Y) generasi Z di Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,402, nilai T-statistics sebesar $7,245 > 1,96$, dan nilai P-values sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas generasi Z diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh generasi Z, maka semakin tinggi pula produktivitas generasi Z yang dihasilkan oleh generasi Z di Kota Malang.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menunjukkan perasaan senang, nyaman, dan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Generasi Z yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki semangat kerja yang tinggi, loyalitas terhadap perusahaan, rasa tanggung jawab yang besar, serta motivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik. Sebaliknya, apabila generasi Z merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, maka generasi Z cenderung bekerja secara tidak maksimal, mudah mengalami stres kerja, kurang disiplin, bahkan dapat menurunkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas generasi Z di perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori utama yang digunakan dalam penelitian yaitu *Two Factor Theory* dari Frederick Herzberg. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa kepuasan kerja muncul karena adanya faktor motivator (*motivator factors*) seperti penghargaan, pencapaian, pengembangan diri, pengakuan, dan rasa bangga terhadap pekerjaan. Ketika faktor-faktor tersebut terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan semangat kerja, kedisiplinan, kreativitas, dan tanggung jawab sehingga produktivitas generasi Z meningkat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas generasi Z. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang puas

akan lebih termotivasi dalam bekerja sehingga mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas generasi Z yang lebih baik. Selain itu, penelitian Afandi (2018) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas generasi Z karena kepuasan kerja dapat meningkatkan semangat kerja dan efektivitas kerja. Penelitian Septian Wahyu Wibowo & Mirzam Arqy Ahmadi (2024) turut memperkuat hasil penelitian ini bahwa kepuasan kerja generasi Z mampu meningkatkan produktivitas generasi Z cenderung lebih produktif ketika merasa nyaman, dihargai, dan puas terhadap pekerjaannya.

Islam juga mengajarkan pentingnya rasa syukur dalam bekerja. Ketika seseorang bersyukur atas pekerjaan yang dimiliki, maka ia akan menjalankan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab, disiplin, dan semangat. Sikap tersebut akan menciptakan kepuasan batin yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas seseorang. Dengan demikian, kepuasan kerja dalam Islam tidak hanya berkaitan dengan aspek materi, tetapi juga ketenangan hati, keberkahan, dan nilai ibadah dalam bekerja. Dalam perspektif Islam, kepuasan kerja berkaitan dengan konsep bekerja secara ikhlas, bersyukur, dan memberikan hasil kerja terbaik. Hal ini dijelaskan dalam At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : *Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”*

Menurut Tafsir Al-Misbah karya M. Quraish Shihab, ayat tersebut menjelaskan bahwa manusia diperintahkan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, penuh tanggung jawab, dan memberikan hasil terbaik dalam pekerjaannya. Setiap pekerjaan yang dilakukan manusia akan dinilai oleh Allah SWT sehingga manusia harus bekerja secara optimal, jujur, dan profesional. Dalam Islam, bekerja tidak hanya bertujuan mencari penghasilan, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT.

Ayat tersebut memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja dan produktivitas generasi Z dalam penelitian ini. Generasi Z yang merasa puas terhadap pekerjaannya

akan bekerja dengan lebih ikhlas, semangat, dan bertanggung jawab. Perasaan puas tersebut menciptakan motivasi internal yang mendorong generasi Z untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dan produktif. Sebaliknya, apabila generasi Z merasa tidak puas, maka motivasi kerja menurun sehingga berdampak pada rendahnya produktivitas generasi Z.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas generasi Z yang dihasilkan. Kepuasan kerja mampu meningkatkan semangat kerja, motivasi, loyalitas, tanggung jawab, serta efektivitas kerja generasi Z sehingga produktivitas generasi Z meningkat. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori Two Factor Theory dari Herzberg dan didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan. Dalam perspektif Islam, bekerja dengan ikhlas, bersyukur, dan penuh tanggung jawab merupakan bentuk ibadah yang dapat menciptakan kepuasan batin dan meningkatkan produktivitas generasi Z secara optimal.

4.5.6 *Work-life balance* (X1) terhadap produktivitas generasi Z (Y) dimediasi kepuasan kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi pada generasi Z di Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,181, nilai T-statistics sebesar 5,084 > 1,96, dan nilai P-values sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z melalui kepuasan kerja diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* dengan produktivitas generasi Z. Hal ini bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas generasi Z. Dengan kata lain, *work-life balance* tidak hanya secara

langsung mempengaruhi produktivitas generasi Z, tetapi juga secara tidak langsung melalui meningkatnya kepuasan kerja.

Generasi Z merupakan generasi yang sangat memperhatikan keseimbangan hidup, kesehatan mental, fleksibilitas kerja, serta waktu bersama keluarga dan lingkungan sosial. Ketika perusahaan mampu memberikan keseimbangan kerja yang baik, seperti jam kerja yang fleksibel, beban kerja yang sesuai, serta waktu istirahat yang cukup, maka generasi Z akan merasa lebih nyaman, tidak mudah stres, dan memiliki kondisi emosional yang lebih baik. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja generasi Z, yang kemudian mendorong semangat kerja, loyalitas, dan tanggung jawab sehingga produktivitas generasi Z meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori utama yang digunakan dalam penelitian yaitu *Work-Life Balance Theory (WLBT)* dari Greenhaus & Allen (2011) yang menjelaskan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mampu menciptakan kesejahteraan psikologis bagi individu. Ketika individu mampu menjalankan kedua peran tersebut secara seimbang, maka konflik peran akan berkurang dan individu akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut kemudian berdampak pada meningkatnya motivasi kerja dan produktivitas generasi Z. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh *Two Factor Theory* dari Frederick Herzberg yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Ketika *work-life balance* terpenuhi dengan baik, maka generasi Z akan merasa nyaman dan puas terhadap pekerjaannya sehingga terdorong untuk bekerja lebih optimal dan produktif. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara *work-life balance* dan produktivitas generasi Z.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Veronika Ndruru et al. (2024) yang menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap produktivitas generasi Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja sehingga produktivitas generasi Z meningkat. Selain itu, penelitian Yasira Aryuni & Syahrina Utami (2024)

juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *work-life balance* dengan produktivitas generasi Z. Penelitian Aufi Rizku Lillah et al. (2025) turut memperkuat hasil penelitian ini bahwa generasi Z yang memiliki *work-life balance* baik cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya dan mampu menghasilkan produktivitas generasi Z lebih optimal.

Dalam Islam, bekerja merupakan bentuk ibadah dan amanah dari Allah SWT. Oleh karena itu, manusia dianjurkan untuk bekerja secara profesional tetapi tetap menjaga keseimbangan hidup agar memperoleh ketenangan, kebahagiaan, dan keberkahan dalam bekerja. Kepuasan kerja dalam Islam tidak hanya berasal dari materi, tetapi juga dari rasa syukur, ketenangan hati, dan kemampuan menjalankan kehidupan secara seimbang. Dalam perspektif Islam, konsep *work-life balance* yang mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas generasi Z berkaitan dengan ajaran Islam mengenai keseimbangan hidup antara urusan dunia dan akhirat. Hal ini dijelaskan dalam Al-Qashash ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : *Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*”

Menurut Tafsir Al-Misbah karya M. Quraish Shihab, ayat tersebut mengajarkan manusia untuk menjaga keseimbangan dalam kehidupan, baik antara pekerjaan, keluarga, ibadah, maupun kehidupan sosial. Islam tidak mengajarkan manusia untuk terlalu berlebihan dalam bekerja hingga melupakan kesehatan, keluarga, dan ibadah. Sebaliknya, manusia juga tidak boleh lalai terhadap tanggung jawab pekerjaannya.

Ayat tersebut sangat relevan dengan hasil penelitian ini. Ketika seseorang mampu menjaga keseimbangan hidup, maka ia akan memiliki ketenangan jiwa, kesehatan mental yang baik, serta rasa syukur terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut menciptakan kepuasan kerja yang kemudian mendorong seseorang bekerja lebih

semangat, bertanggung jawab, dan produktif. Sebaliknya, apabila seseorang tidak mampu menjaga keseimbangan hidup, maka akan mudah mengalami stres, kelelahan emosional, dan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada menurunnya produktivitas generasi Z.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Semakin baik *work-life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan sehingga produktivitas generasi Z juga meningkat. Kepuasan kerja terbukti mampu menjadi jembatan dalam hubungan antara *work-life balance* dan produktivitas generasi Z. Hasil penelitian ini memperkuat teori *Work-Life Balance Theory* dan *Two Factor Theory* serta didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan. Dalam perspektif Islam, keseimbangan hidup merupakan ajaran penting yang dapat menciptakan ketenangan, kepuasan, dan produktivitas generasi Z yang optimal sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT.

4.5.7 Lingkungan kerja (X2) terhadap produktivitas generasi Z (Y) dimediasi kepuasan kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi pada generasi Z di Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,174, nilai T-statistics sebesar 5,303 > 1,96, dan nilai P-values sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas generasi Z melalui kepuasan kerja diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas generasi Z. Hal ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas generasi Z. Dengan kata lain, lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas

generasi Z, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui meningkatnya kepuasan kerja.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar generasi Z ketika bekerja, baik lingkungan fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja fisik meliputi pencahayaan, kebersihan, suhu ruangan, fasilitas kerja, keamanan, dan kenyamanan tempat kerja. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik meliputi hubungan antar rekan kerja, komunikasi dengan atasan, kerja sama tim, serta suasana kerja yang harmonis. Ketika lingkungan kerja dirasakan nyaman dan mendukung, maka generasi Z akan merasa dihargai, aman, dan nyaman dalam bekerja sehingga muncul rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong semangat kerja, loyalitas, dan motivasi kerja yang berdampak pada meningkatnya produktivitas generasi Z.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori utama yang digunakan dalam penelitian yaitu *Two Factor Theory* dari Frederick Herzberg. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa lingkungan kerja termasuk ke dalam *hygiene factors* yang berkaitan dengan kondisi kerja, hubungan sosial, keamanan, dan fasilitas kerja. Faktor hygiene yang terpenuhi dengan baik akan mengurangi ketidakpuasan kerja dan menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Ketika generasi Z merasa nyaman terhadap lingkungan kerjanya, maka akan muncul kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada meningkatnya motivasi dan produktivitas generasi Z. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung teori perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan kondisi psikologis positif bagi generasi Z. Generasi Z yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman dan harmonis akan memiliki tingkat stres yang lebih rendah, semangat kerja yang lebih tinggi, dan hubungan sosial yang baik sehingga produktivitas generasi Z meningkat. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas generasi Z.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas generasi Z melalui kepuasan kerja. Penelitian tersebut

menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman mampu menciptakan kepuasan kerja sehingga meningkatkan produktivitas generasi Z. Selain itu, penelitian Rachmat et al. (2019) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas generasi Z. Penelitian Septian Wahyu Wibowo & Mirzam Arqy Ahmadi (2024) turut memperkuat hasil penelitian ini bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kepuasan dan produktivitas generasi Z karena generasi ini sangat memperhatikan kenyamanan kerja dan kesehatan psikologis dalam bekerja.

Islam juga mengajarkan bahwa bekerja merupakan bentuk ibadah yang harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan saling membantu dalam kebaikan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang baik bukan hanya menjadi tanggung jawab perusahaan, tetapi juga seluruh individu dalam organisasi agar tercipta kenyamanan, ketenangan, dan keberkahan dalam bekerja. Dalam perspektif Islam, lingkungan kerja yang baik berkaitan dengan ajaran Islam mengenai pentingnya menciptakan suasana yang harmonis, damai, dan saling membantu antar sesama manusia. Hal ini dijelaskan dalam Al-Ma'idah ayat 2:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَجْلُوْا شَعَابِرَ اللَّهِ وَلَا الشُّهُرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَتَتَعَوْنَ فَصْلاً مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya : Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syiar-syiar (kesucian) Allah, jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qalā'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula mengganggu) para pengunjung Baitulharam sedangkan mereka mencari karunia dan rida Tuhannya! Apabila kamu telah bertahalul (menyelesaikan ihram), berburulah (jika mau). Janganlah sekali-kali kebencian(-mu) kepada suatu kaum, karena mereka menghalang-halangi dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.

Menurut Tafsir Al-Misbah karya M. Quraish Shihab, ayat tersebut mengajarkan manusia untuk menciptakan hubungan sosial yang baik, saling membantu, bekerja sama, dan menghindari konflik atau permusuhan. Dalam konteks

lingkungan kerja, kerja sama yang baik antar rekan kerja dan hubungan harmonis dengan atasan akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh dukungan sosial.

Ayat tersebut sangat relevan dengan hasil penelitian ini. Lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung akan membuat karyawan merasa nyaman dan puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong semangat dan motivasi kerja yang lebih tinggi sehingga produktivitas generasi Z meningkat. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh konflik, tekanan, dan hubungan yang tidak harmonis dapat menimbulkan stres kerja, ketidakpuasan, dan menurunkan produktivitas generasi Z.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki sehingga produktivitas generasi Z juga meningkat. Kepuasan kerja terbukti mampu menjadi jembatan dalam hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas generasi Z. Hasil penelitian ini memperkuat teori *Two Factor Theory* dari Herzberg dan didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan. Dalam perspektif Islam, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, nyaman, dan saling mendukung merupakan bagian dari ajaran agama agar manusia dapat bekerja dengan tenang, puas, dan produktif sehingga menghasilkan keberkahan dalam kehidupan dan pekerjaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z dimediasi kepuasan kerja generasi Z di Kota Malang, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki generasi Z, maka semakin tinggi produktivitas kerja yang dihasilkan. generasi Z yang mampu membagi waktu antara pekerjaan, dan kehidupan pribadi akan lebih baik sehingga mampu bekerja secara optimal, fokus, dan efektif.

Temuan ini mendukung *Work-Life Balance Theory (WLBT)* *Greenhaus dan Allen* yang menjelaskan bahwa keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi konflik peran, meningkatkan kesejahteraan individu, serta mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas kerja.

2. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, harmonis, dan didukung fasilitas kerja yang memadai mampu meningkatkan semangat dan efektivitas kerja generasi Z sehingga produktivitas generasi Z meningkat. Lingkungan kerja yang baik juga membantu mengurangi stres kerja dan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja.

Temuan ini sejalan dengan *Two Factor Theory (Herzberg)* yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan *hygiene factor* yang harus dipenuhi perusahaan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung

mampu meningkatkan konsentrasi, efektivitas kerja, serta mendorong generasi Z menghasilkan kinerja yang optimal.

3. Variabel *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z di Kota Malang. Hasil ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mampu menciptakan rasa nyaman, ketenangan, dan kesejahteraan psikologis bagi generasi Z sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Generasi Z yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung merasa lebih bahagia dan puas terhadap pekerjaannya.

Temuan ini mendukung *Work-Life Balance Theory (WLBT)* Greenhaus dan Allen, yang menyatakan bahwa keseimbangan peran kerja dan kehidupan pribadi mampu menciptakan kondisi psikologis yang positif, mengurangi stres kerja, serta meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalankan.

4. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z di Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang baik, serta fasilitas kerja yang mendukung mampu menciptakan rasa nyaman dan puas dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik membuat generasi Z merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan.

Hasil ini sesuai dengan *Two Factor Theory (Herzberg)* yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja sebagai *hygiene factor* berperan penting dalam mencegah ketidakpuasan kerja. Ketika perusahaan mampu menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, dan fasilitas yang memadai, maka generasi Z akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

5. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki generasi Z, maka semakin

tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Kepuasan kerja mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, semangat kerja, dan tanggung jawab generasi Z dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan ini mendukung *Two Factor Theory (Herzberg)* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Generasi Z yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung bekerja lebih optimal, memiliki komitmen yang tinggi, serta mampu menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang lebih baik.

6. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Semakin baik *work-life balance* yang dimiliki generasi Z, maka kepuasan kerja meningkat dan berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja.

Temuan ini memperkuat *Work-Life Balance Theory (WLBT) Greenhaus dan Allen*, yang menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mampu menciptakan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas.

7. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z di Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja generasi Z, yang kemudian berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja generasi Z. Kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas generasi Z.

Temuan ini sejalan dengan *Two Factor Theory (Herzberg)* yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik sebagai *hygiene factor* mampu menciptakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut kemudian menjadi

faktor pendorong yang meningkatkan motivasi dan produktivitas generasi Z dalam melaksanakan tugasnya.

Kesimpulan Umum

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa *work-life balance* dan lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi produktivitas generasi Z di Kota Malang, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian juga memperkuat *Work-Life Balance Theory* (Greenhaus & Allen) dan *Two Factor Theory* (Herzberg) yang menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, serta kepuasan kerja merupakan faktor utama dalam meningkatkan produktivitas generasi Z di lingkungan kerja modern.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap produktivitas generasi Z dimediasi kepuasan kerja generasi Z di Kota Malang, maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan maupun peneliti selanjutnya sebagai berikut : merangarah kepada pengambilan keputusan

1. Bagi Perusahaan

Perusahaan diharapkan lebih memperhatikan penerapan *work-life balance* bagi generasi Z dengan memberikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pengaturan jam kerja yang lebih fleksibel, pemberian waktu istirahat yang cukup, pengelolaan beban kerja yang seimbang, serta menciptakan budaya kerja yang tidak memberikan tekanan berlebihan kepada generasi Z. Generasi Z merupakan generasi yang sangat memperhatikan kesehatan mental, waktu bersama keluarga, dan kehidupan sosial sehingga perusahaan perlu menciptakan sistem kerja yang mampu mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Dengan *work-life balance* yang baik, generasi Z akan merasa lebih nyaman, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan mampu meningkatkan produktivitas kerja generasi Z secara optimal.

Selain itu, perusahaan juga diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, dan harmonis agar generasi Z merasa betah dan nyaman dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya dilihat dari fasilitas fisik seperti ruang kerja, pencahayaan, dan kelengkapan fasilitas kerja, tetapi juga dari hubungan sosial yang terjalin antar generasi Z maupun dengan atasan. Perusahaan perlu membangun komunikasi yang baik, menciptakan kerja sama tim yang harmonis, serta memberikan dukungan dan apresiasi kepada generasi Z agar mereka merasa dihargai dan termotivasi dalam bekerja. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan kepuasan kerja yang tinggi, maka produktivitas generasi Z akan meningkat dan mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi produktivitas generasi Z, seperti motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi, stres kerja, kepemimpinan, *employee engagement*, maupun komitmen organisasi sehingga hasil penelitian dapat menjadi lebih luas dan mendalam. Selain itu, penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat menggunakan objek penelitian yang berbeda, baik pada perusahaan swasta, instansi pemerintahan, perusahaan digital, maupun sektor industri lainnya agar hasil penelitian dapat dibandingkan pada berbagai jenis organisasi dan karakteristik pekerjaan yang berbeda.

Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk memperluas jumlah sampel dan wilayah penelitian sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik dan mampu menggambarkan kondisi generasi Z secara lebih luas. Selain menggunakan metode kuantitatif, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode kualitatif atau *mixed method* agar memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perilaku kerja generasi Z terkait *work-life balance*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas

generasi Z. Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih komprehensif bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengelolaan generasi Z di era kerja modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanaf Publishing.
- Ali, H., et al. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Generasi Z. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Aprianto, R., & Wibowo, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Generasi Z. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Aryuni, Y., & Utami, S. (2024). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z pada Kecamatan Betung Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Ilmu Administrasi & Manajemen*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dewi, N. M. S., & Wibawa, I. M. A. (2022). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas Kerja Generasi Z.
- Fahmi, I., & Hartono, A. (2021). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas Kerja Generasi Z di Era Digital. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2023). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi SmartPLS 4.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work–family balance: A review and extension of the literature*. In *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 165–183). American Psychological Association.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja generasi Z dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT BNI Life Insurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89.
- Hidayatullah, A. (2022). *Work-Life Balance terhadap Produktivitas Kerja Generasi Z di Era Digital*. Jurnal Manajemen Indonesia.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based SEM*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi ed.)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herlambang, A., & Murniningsih, R. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Generasi Z. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Hidayatullah, M. A. (2022). *Work-Life Balance dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Generasi Z*. Jurnal Sumber Daya Manusia.
- Hudson. (2005). *The Case for Work-Life Balance*. Hudson Global Resources.
- Lukmiati, L., Samsudin, S., & Jhoansyah, D. (2020). *Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas Generasi Z pada Staf Produksi PT Muara Tunggal Cibadak Sukabumi*. Jurnal Manajemen & Bisnis.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mardiani, et al. (2021). *Work-life balance dan dampaknya terhadap produktivitas Generasi Z di era digital*.
- Maholtra, N. K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, A. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.
- Moulana, F., Sunuharyo, B. S., & Utami, H. N. (2017). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja generasi Z Melalui variabel mediator motivasi kerja (studi*
- Nawawi, H. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndruru, V., Telaumbanua, A., Nadapdap, N., Jaya, R. I., & Zai, L. (2024). *Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z pada Kantor Kecamatan Mandrehe Utara Kabupaten Nias Barat*. Jurnal Manajemen dan Kinerja.
- Nurdianto, A., Putra, H., & Hidayah, S. (2023). *Karakteristik Generasi dan Pengaruhnya terhadap Gaya Kerja di Era Digital*. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 14(2), 112–121.
- Putri, N. P., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas Generasi Z. *E-Jurnal Manajemen*.
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). *Work–life balance or work–life alignment? A test of the importance of work–life balance for employee engagement and intention to stay in organizations*. Journal of Management & Organization, 14(3), 267–284.
- Puspitasari, D. (2020). *Pengaruh Dimensi Work-Life Balance terhadap Kinerja generasi Z melalui Kepuasan Kerja pada PT Garam (Persero)*. Jurnal Manajemen Industri, 8(2), 112–123.
- Putri, A. F. (2023). *Work-Life Balance terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator*. Jurnal Psikologi Industri & Organisasi.
- Quraish Shihab, M. (2002). *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati.
- Rachmat, et al. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Generasi Z. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.

- Rahmawanti, N. P. (2014). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja generasi Z (Studi pada generasi Z kantor pelayanan pajak Pratama Malang Utara)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60-74.
- Revaldo. (2024). *Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas Generasi Z di Era Modern*. Jurnal Manajemen Perilaku Organisasi.
- Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Murai Kencana.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penertbit Erlangga.
- Sabrina. (2024). *Talent Management, Work-Life Balance dan Job Satisfaction: Mediation Study*. Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis.
- Saifullah. (2020). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas Generasi Z. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Sari, D., & Nugraha, A. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja generasi Z. *Jurnal Manajemen*.
- Sayekti, R. (2019). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas Generasi Z. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Generasi Z*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (8th ed.)*. Wiley.
- Steven, H. J., & Prasetyo, A. P. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja generasi Z. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(1), 78-88.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., & Mahfudz, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.

- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Kuesioner dan Analisis Data*. Malang: UIN Maliki Press.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2019). *Riset Manajemen SDM*. Malang: Inteligencia Media.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. .
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, S. W., & Ahmadi, M. A. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja generasi Z Generasi Z dalam Sistem Kerja WFH*. Jurnal Manajemen Kinerja Digital.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisioner Penelitian

KUISIONER PENELITIAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Perkenalkan saya Muhammad Robeth Mursyidan Baldan mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sedang melakukan penelitian mengenai " Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Generasi Z Dimediasi Kepuasan Kerja Di Kota Malang."

Adapun kriteria responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Laki-laki atau Perempuan generasi Z (usia 18-28 tahun)
2. Memiliki pengalaman bekerja di perusahaan baik sebagai pekerja tetap, kontrak, maupun magang
3. Berdomisili bekerja berada di Kota Malang.

Sehubungan dengan hal ini, saya memohon kesediaan dan partisipasi saudara/i untuk meluangkan waktunya mengisi kuesioner penelitian ini sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Seluruh informasi responden murni hanya digunakan untuk kepentingan akademis, saya akan bertanggung jawab penuh atas kerahasiaannya sesuai dengan kaidah etika penelitian. Atas waktu dan partisipasinya saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

I. Identitas Responden

1. Nama Lengkap

Contoh (Muhammad Robeth Mursyidan)

2. Jenis Kelamin

- Laki-Laki
- Perempuan

3. Domisili (Kota Malang)/Kecamatan

- Blimbing
- Klojen

- Kedungkandang
- Lowokwaru
- Sukun

4. Umur (18-28)

5. Pengalaman Bekerja (1 bulan - 12 bulan) atau lebih

II. Instruksi Pengisian Kuisioner

1. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
3. Skor 3 untuk jawaban Netral (N)
4. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
5. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)

VARIABEL (X1) *WORK-LIFE BALANCE*

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mampu membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.					
2.	Pekerjaan saya tidak mengganggu waktu untuk keluarga dan kehidupan pribadi.					
3.	Saya dapat membagi waktu antara pekerjaan dan aktivitas pribadi					
4.	Saya terlibat secara maksimal dalam pekerjaan tanpa mengganggu kehidupan pribadi.					
5.	Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya.					
6.	Saya dapat mengelola stres kerja sehingga tidak mengganggu aktivitas pribadi saya.					

VARIABEL (X2) LINGKUNGAN KERJA

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Tempat kerja saya memiliki fasilitas yang memadai untuk bekerja.					
2.	Kondisi ruangan kerja (pencahayaan, suhu, kebersihan) membuat saya nyaman bekerja.					

3.	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.					
4.	Atasan saya memberikan dukungan dalam pekerjaan.					

VARIABEL (Z) KEPUASAN KERJA

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa pekerjaan saya menarik dan tidak monoton.					
2.	Pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.					
3.	Perusahaan memberikan kesempatan yang adil untuk promosi jabatan.					
4.	Menurut saya sistem promosi di tempat kerja sudah adil.					
5.	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
6.	Saya merasa kompensasi dan insentif yang saya terima cukup memuaskan.					
7.	Atasan saya memberikan arahan dan dukungan yang jelas.					
8.	Atasan saya memperlakukan karyawan dengan adil.					
9.	Rekan kerja saya membantu ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan.					
10.	Atasan memperlakukan saya secara adil dan profesional.					

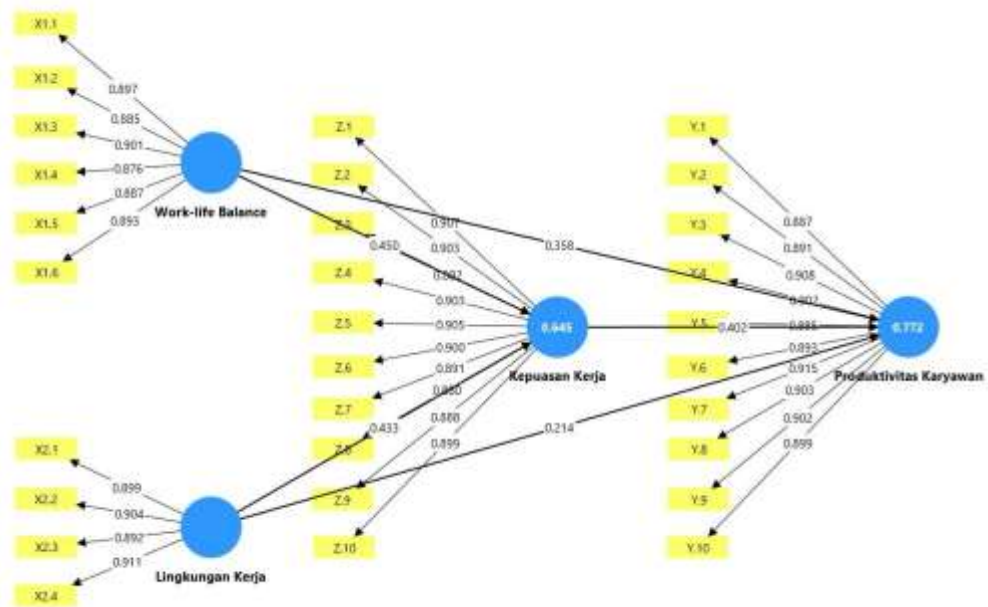
VARIABEL (Y) PRODUKTIVITAS GENERASI Z

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik.					
2.	Saya memiliki kemampuan yang baik dalam menguasai tugas dan bidang pekerjaan saya.					
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					

4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan.					
5.	Saya berkomitmen menyelesaikan tugas sesuai aturan dan standar kerja.					
6.	Bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya.					
7.	Saya mampu bekerja sama dengan baik dalam tim.					
8.	Menerima kritik dan saran untuk perbaikan hasil kerja saya.					
9.	Saya sering memberikan ide atau solusi untuk menyelesaikan pekerjaan.					
10.	Bersedia memperbaiki kesalahan tanpa menunggu instruksi atasan.					

Lampiran 2 : Evaluasi Outer Model

Hasil Outer Model



Convergent Validity

Hasil Outer Loading

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
Work life balance (X1)	X1.1	0.897	Valid
	X1.2	0.885	Valid
	X1.3	0.901	Valid
	X1.4	0.876	Valid
	X1.5	0.887	Valid
	X1.6	0.893	Valid
	X2.1	0.899	Valid

Lingkungan Kerja (X2)	X2.2	0.904	Valid
	X2.3	0.892	Valid
	X2.4	0.911	Valid
Produktivitas Generasi Z (Y)	Y.1	0.887	Valid
	Y.2	0.891	Valid
	Y.3	0.908	Valid
	Y.4	0.902	Valid
	Y.5	0.884	Valid
	Y.6	0.893	Valid
	Y.7	0.915	Valid
	Y.8	0.903	Valid
	Y.9	0.902	Valid
	Y.10	0.899	Valid
Kepuasan kerja (Z)	Z.1	0.907	Valid
	Z.2	0.903	Valid
	Z.3	0.882	Valid
	Z.4	0.903	Valid
	Z.5	0.905	Valid
	Z.6	0.900	Valid
	Z.7	0.891	Valid
	Z.8	0.879	Valid

	Z.9	0.888	Valid
	Z.10	0.899	Valid

Discriminant Validity

Cross Loading

Variabel	Average Variant Extract (AVE)
<i>Work life balance</i> (X1)	0.792
Lingkungan Kerja (X2)	0.813
Produktivitas Generasi Z (Y)	0.907
Kepuasan Kerja (Z)	0.802

Compisite Reliability

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
<i>Work life balance</i>	0.947	0.948	0.958
Lingkungan Kerja	0.923	0.924	0.945
Produktivitas Generasi Z	0.973	0.974	0.977
Kepuasan Kerja	0.973	0.948	0.976

Lampiran 3 : Evaluasi Inner Model

R Square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Produktivitas Generasi Z	0.772	0.768
Kepuasan Kerja	0.645	0.641

F Square

Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai f²	Kriteria
<i>Work-life balance</i>	Produktivitas Generasi Z	0.243	Sedang
Lingkungan Kerja	Produktivitas Generasi Z	0.088	Kecil
<i>Work-life balance</i>	Kepuasan Kerja	0.327	Besar
Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	0.303	Besar
Kepuasan Kerja (Mediasi)	Produktivitas Generasi Z	0.252	Sedang

Lampiran 4 : Uji Hipotesis

Uji Hipotesis

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
<i>Work life balance</i> (X1) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.358	0.358	0.055	7.245	0.000	Signifikan
<i>Work life balance</i> (X1) -> Kepuasan kerja (Z)	0.450	0.450	0.059	7.322	0.000	Signifikan
Lingkungan kerja (X2) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.214	0.215	0.052	4.122	0.000	Signifikan
Lingkungan kerja (X2) -> Kepuasan kerja (Z)	0.433	0.34	0.059	7.645	0.000	Signifikan
Kepuasan kerja (Z) -> Produktivitas generasi Z (Y)	0.402	0.401	0.056	6.470	0.000	Signifikan

Lampiran 5 : Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Muhammad Robeth Mursyidan Baldan
Tempat, tanggal lahir : Pasuruan 01 Januari 2003
Alamat Asal : Dusun Krangkong RT 01 RW 07. Desa Ngadimulyo,
Sukorejo, Kabupaten Pasuruan
Telepon/HP : 081357102409
Email : robetmur@gmail.com
Instagram : @bertho.22

Pendidikan Formal

2008-2009 : TK Ma'arif Sukorejo
2009-2015 : MI Madrasah Ibtidaiyah Nurul Islam
2015-2018 : SMP Islam Sukorejo
2018-2021 : SMA Excellent Al-yasini Kraton Pasuruan
2022-2026 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

- Anggota Persaudaraan Setia Hati Terate Uin Malang



JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110207
Nama : Muhammad Robeth Mursyidan Baldan
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M
Judul Skripsi :
PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA GENENERASI Z DI KOTA MALANG

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	24 September 2025	Mengajukan Outline Kepada Dosen Pembimbing serta mengganti variabel (X2) Komitmen Organisasi menjadi Lingkungan Kerja	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	29 Oktober 2025	Revisi Bab 123	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	7 November 2025	Revisi Bab 1 (Data sumber : BPS)	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	26 November 2025	Revisi Bab 2	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	28 November 2025	Revisi Bab 3	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	1 Desember 2025	Revisi Bab 4,5	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	3 Desember 2025	Revisi Bab 4,5	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	4 Desember 2025	Revisi Bab 4, 5	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
9	16 April 2026	angkatan kerja generasi Z tahun 2020 diperbarui menjadi angkatan kerja generasi Z 2024 inkonsisten dibab 3 mengenai sample tentang <i>purposive sampling</i> dan <i>snowball sampling</i>	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
10	4 Mei 2026	Revisi Bab 4 dan 5	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
11	25 Mei 2026	Revisi Bab 4 & 5	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
12	4 Juni 2026	Revisi , Finalisasi Skripsi (ACC)	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

Malang, 4 Juni 2026
Dosen Pembimbing



Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M