



## Analisis Empiris *Work Life Balance*, *Work Engagement*, dan Lingkungan Kerja sebagai Determinan Kepuasan Kerja Guru Gen Z

Asrianti Darwan<sup>1\*</sup>, Imroatul Latifah<sup>2</sup>, Nindia Tri Wulandari<sup>3</sup>, Sabrina Izzati Maliki<sup>4</sup>,  
Nadila<sup>5</sup>, Ahmad Nizar Yogatama<sup>6</sup>

<sup>1-6</sup>Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [asrianti.darwan06@gmail.com](mailto:asrianti.darwan06@gmail.com)

**Abstract.** Rapid changes in the digital world are pushing educators to adopt technology, but also creating complex administrative responsibilities that impact job satisfaction, an important element for professional performance and sustainability. One of the main phenomena is the significant gap between Generation Z's (Gen Z, born between 1997-2012) expectations of work-life balance and the actual conditions in the teaching world, which is considered 'high risk'. Although Gen Z shows enthusiasm, they are trapped in pressure and fatigue due to the enormous burden of non-teaching tasks, as well as feudal and unsupportive school conditions, which lead to low Work Engagement. The lack of studies focusing on the influence of Work-life Balance, Work Engagement, and Work Environment on the Job Satisfaction of Gen Z teachers in Indonesia in particular is a gap in research. This study aims to bridge this gap, given the characteristics of Gen Z who desire flexibility and a supportive atmosphere. This quantitative research plays an important role in providing empirical contributions and as a basis for the development of education policies in formulating strategies to improve teacher welfare that are responsive to the demands of the new generation.

**Keywords:** Gen Z Teachers; Job Satisfaction; Work Engagement; Work Environment; Work-Life Balance

**Abstrak.** Perubahan yang sangat cepat di dunia digital mendorong para pendidik untuk mengadopsi teknologi, namun juga menimbulkan tanggung jawab administratif yang rumit yang berdampak pada kepuasan kerja, elemen penting bagi performa dan kelangsungan profesi. Salah satu fenomena utama adalah adanya kesenjangan besar antara ekspektasi Generasi Z (Gen Z, lahir antara 1997-2012) terhadap Keseimbangan Kerja-Hidup (*Work-life Balance*) dan kondisi nyata dalam dunia pengajaran yang dianggap 'berisiko tinggi'. Walaupun Gen Z menunjukkan antusiasme, mereka terjebak dalam tekanan dan kelelahan akibat beban tugas non-pengajaran yang sangat besar, serta kondisi sekolah yang bersifat feodal dan tidak mendukung, yang berujung pada rendahnya Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*). Kekurangan dalam penelitian terletak pada kurangnya studi yang fokus pada pengaruh *Work-life Balance*, *Work Engagement*, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja guru Gen Z di Indonesia secara khusus. Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan tersebut, mengingat karakteristik Gen Z yang menginginkan fleksibilitas dan suasana yang mendukung. Penelitian kuantitatif ini memiliki peranan penting dalam memberikan kontribusi empiris dan sebagai dasar bagi pengembangan kebijakan pendidikan dalam merumuskan strategi peningkatan kesejahteraan guru yang responsif terhadap tuntutan generasi baru.

**Kata kunci:** Guru Gen Z; Kepuasan Kerja; Lingkungan Kerja; *Work Engagement*; *Work-Life Balance*

### 1. LATAR BELAKANG

Perubahan pesat dalam dunia pendidikan di era digital telah menuntut guru untuk beradaptasi dengan teknologi, metode pembelajaran baru, serta beban administratif yang semakin kompleks. Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang mempengaruhi kualitas kinerja guru dan keberlanjutan profesi mereka, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan belajar yang optimal. Secara fundamental, kepuasan kerja diyakini dipengaruhi oleh faktor personal dan lingkungan, di mana *Work-Life Balance* (WLB) dan *Work Engagement* merupakan prediktor kuat yang terbukti positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Pratiwi & Fatoni, 2023; Humaini et al. 2024).

Bahkan, penelitian menunjukkan bahwa pengaruh WLB dan keterikatan kerja ini berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja (Humaini et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru menjadi krusial, terutama bagi tenaga pendidik dari generasi baru.

Fenomena yang mendasari penelitian ini adalah adanya kesenjangan signifikan antara ekspektasi Generasi Z terhadap karier dan realitas profesi guru saat ini, yang ditandai dengan label 'Risiko Tinggi' bagi guru muda (Arif, 2024). Guru Gen Z memasuki sektor pendidikan dengan menuntut keseimbangan kerja dan hidup (*Work-Life Balance*) yang kuat, namun mereka segera menghadapi sistem yang menuntut fleksibilitas tinggi dan membebani mereka dengan tugas di luar mengajar yang memicu stres, yang berujung pada rendahnya minat terhadap profesi ini (Adriani, 2025). Hal ini berdampak langsung pada keterikatan kerja (*Work Engagement*), meskipun mereka antusias berbagi ilmu, mereka justru terdistraksi dan kehilangan *engagement* akibat beban laporan administratif yang masif dan minimnya ruang pengakuan kreativitas. Lebih lanjut, lingkungan kerja di sekolah sering kali memperburuk kondisi, di mana guru muda merasa sendirian dan terisolasi karena harus menghadapi kebiasaan feodal yang kurang suportif terhadap inisiatif mereka (Adriani, 2025). Berangkat dari krisis ini, urgensi untuk meneliti pengaruh *Work-Life Balance*, *Work Engagement*, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Guru Gen Z menjadi sangat tinggi.

Karakteristik Gen Z yang lahir sebagai digital native membuat mereka menuntut fleksibilitas kerja, kesempatan untuk aktualisasi diri, serta lingkungan yang mendukung *work-life balance* (WLB) yang kuat. Isu WLB ini semakin relevan sejak munculnya pola kerja fleksibel seperti *Work From Home* (Anugrah, 2021) hingga model *Hybrid* (Nawano et al., 2024), yang menunjukkan bahwa kebutuhan akan WLB sangat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja di berbagai sektor. Kondisi ini menimbulkan tantangan serius bagi institusi pendidikan dalam merespons kebutuhan generasi pendidik baru agar motivasi dan kinerja mereka dapat dipertahankan.

Berbagai penelitian empiris telah mendukung pentingnya variabel-variabel ini dalam manajemen sumber daya manusia. Studi-studi menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* secara konsisten memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Badrianto & Ekhsan, 2021; Susanti & Simatupang, 2022; Nurlaila et al., 2024), bahkan pada generasi X dan Y sekalipun (Angin & Saragih, 2021). Selain itu, hubungan antara WLB dan *Work Engagement* terhadap kinerja juga telah teruji, sering kali dimediasi oleh kepuasan kerja (Pratiwi & Fatoni, 2023; Kholifah & Fadli, 2022). Tidak hanya faktor personal, lingkungan kerja juga diakui

sebagai faktor penentu kinerja yang penting, baik secara parsial maupun simultan bersama WLB (Nadapdap & Harahap, 2023). Meskipun demikian, sebagian besar studi-studi tersebut berfokus pada sektor industri, organisasi sosial, atau pemerintahan, dan belum ada kajian yang secara spesifik mengangkat guru Generasi Z sebagai subjek utama dalam konteks pendidikan formal, apalagi dengan mengintegrasikan ketiga variabel inti (WLB, WE, dan Lingkungan Kerja) untuk memprediksi kepuasan kerja.

*Research gap* yang diidentifikasi adalah minimnya kajian yang secara khusus menginvestigasi pengaruh *Work-Life Balance*, *Work Engagement*, dan Lingkungan Kerja terhadap kepuasan kerja guru dari generasi Z di Indonesia. Kesenjangan ini perlu diisi mengingat karakteristik unik generasi Z dan urgensi krisis guru muda yang terungkap dalam fenomena. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengisi kekosongan literatur dan memberikan wawasan empiris baru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris pengaruh *Work-Life Balance*, *Work Engagement*, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru Gen Z di Indonesia. Dengan menganalisis hubungan simultan dari ketiga variabel tersebut, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengambil kebijakan dan institusi pendidikan dalam merancang strategi peningkatan kesejahteraan kerja guru yang relevan dan adaptif terhadap kebutuhan Generasi Z.

## 2. KAJIAN TEORITIS

*Work-life balance* (WLB) merupakan kondisi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang memungkinkan individu menjalankan peran profesional sekaligus non-pekerjaan tanpa mengalami konflik peran yang berlebihan. WLB mencakup fleksibilitas waktu, pengelolaan beban kerja, dukungan organisasi terhadap kebutuhan pribadi, serta kemampuan pemulihan (*recovery*) setelah bekerja (Badrianto & Ekhsan, 2021; Susanti & Simatupang, 2022). Kajian empiris juga membuktikan bahwa pekerja yang mampu mencapai WLB akan lebih mampu menciptakan kepuasan kerja (Pratiwi et al., 2021). Selanjutnya, *work engagement* (WE) dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor* (energi), *dedication* (komitmen dan antusiasme), serta *absorption* (keterlibatan penuh) dalam pekerjaan. WE mencakup energi kerja, makna pekerjaan, serta keterlibatan emosional dan kognitif terhadap tugas yang dijalankan (Pratiwi & Fatoni, 2023; Humaini et al., 2024). Konsep WE juga sering diukur berdasarkan dimensi-dimensi yang terdapat dalam skala Utrecht *Work engagement* Scale (UWES) (Isnaini & Prajogo, 2025).

Lingkungan kerja (*work environment*) didefinisikan sebagai kondisi fisik, sosial, dan organisasi di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, keamanan, serta dukungan bagi pekerja. Ruang lingkupnya meliputi fasilitas, hubungan antar kolega, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta kebijakan penghargaan dan pengakuan (Nadapdap & Harahap, 2023). Sementara itu, kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan evaluasi afektif dan kognitif individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu, seperti gaji, kondisi kerja, pengakuan, dan kesempatan berkembang. Kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi kepuasan intrinsik, yang terkait dengan makna dan pengakuan, serta kepuasan ekstrinsik, yang terkait dengan kompensasi dan kondisi fisik (Nur Kholifah & Aidil Fadli, 2022; Nurlaila et al., 2024). Kepuasan kerja merupakan fokus evaluasi yang luas yang mencakup aplikasi, penilaian, penyebab, dan konsekuensi dari pekerjaan (Spector, 1997 dalam Isnaini & Prajogo, 2025).

H1: *Work-life balance* (WLB) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja guru Gen Z di Indonesia.

*Role Theory* dan *Work-Family Conflict Framework* menjelaskan bahwa keseimbangan peran mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan (Badrianto & Ekhsan, 2021; Susanti & Simatupang, 2022).

H2: *Work engagement* (WE) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja guru Gen Z di Indonesia.

*Job Demands-Resources Model* menekankan bahwa keterlibatan kerja (*vigor, dedication, absorption*) meningkatkan pengalaman kerja yang bermakna (Pratiwi & Fatoni, 2023; Humaini et al., 2024).

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja guru Gen Z di Indonesia.

Dasar teori: *Social Exchange Theory* dan *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory* menunjukkan bahwa dukungan organisasi, fasilitas, dan budaya kerja meningkatkan kepuasan (Nadapdap & Harahap, 2023).

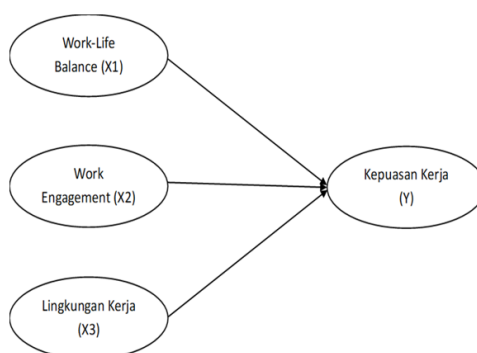
### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu untuk mengukur hubungan antar variabel. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengidentifikasi pengaruh parsial dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian dilaksanakan di Indonesia

dengan fokus pada guru dari generasi Z yang aktif mengajar di berbagai jenjang pendidikan. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung dari tanggal 29 September hingga 4 Oktober 2025.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru Gen Z di Indonesia. Mengingat cakupan populasi yang luas, teknik pengambilan sampel dilakukan secara non-probabilitas menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Penentuan jumlah sampel tidak menggunakan basis populasi total, melainkan mengacu pada pedoman ukuran sampel (Roscoe, 1969) yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimal 30 responden sudah layak untuk penelitian korelasional. Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah guru Gen Z yang memiliki masa kerja antara 0 hingga 3 tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan dan dianalisis adalah sebanyak 37 orang.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert 1–5. Instrumen disusun berdasarkan indikator teoritis dari literatur relevan. Penelitian ini mengukur tiga variabel independen, yaitu *Work-Life Balance*, *Work Engagement*, dan lingkungan kerja, serta satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja.



**Gambar 1.** Model Pengaruh Faktor-Faktor Terhadap Kepuasan Kerja

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1.** Instrumen Validitas dan Reabilitas.

Items & Variables	Pearson Correlation	Sig.	Cronbach's Alpha
<i>Work-life balance</i>			
Saya memiliki cukup waktu untuk keluarga setelah bekerja.	.644	0	.794
Saya tidak merasa tertekan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	.851	0	
Saya menikmati pekerjaan sekaligus kehidupan pribadi saya.	.847	0	
Atasan memahami kebutuhan pribadi saya di luar pekerjaan.	.649	0	
<i>Work engagement</i>			
Saya merasa bersemangat saat mengajar.	.805	0	.800

Saya merasa bangga menjadi guru.	.773	0	
Saya jarang terdistraksi saat mengajar.	.797	0	
Saya tetap mengajar meski menghadapi tantangan.	.676	0	
<b>Lingkungan Kerja</b>			
Ruang kelas saya nyaman untuk mengajar.	.712	0	0,779
Saya memiliki hubungan baik dengan sesama guru.	.590	0	
Kepala sekolah terbuka terhadap masukan.	.737	0	
Saya merasa aman bekerja di sekolah ini.	.769	0	
<b>Kepuasan Kerja</b>			
Saya puas dengan gaji yang saya terima sebagai guru.	.720	0	0,770
Saya memiliki peluang untuk berkembang sebagai pendidik.	.505	0	
Saya puas dengan tugas mengajar saya.	.747	0	
Saya puas dengan cara manajemen sekolah mengelola institusi.	.767	0	

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Tabel 1 menyajikan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk empat variabel, yaitu *Work-life Balance*, *Work Engagement*, *Lingkungan Kerja*, dan *Kepuasan Kerja*. Uji validitas dilakukan menggunakan *Pearson Correlation* antara setiap item dan total skor variabelnya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai korelasi yang tinggi, yaitu berada pada rentang 0.505 hingga 0.851, serta memiliki nilai signifikansi 0 ( $p < 0.01$ ). Nilai korelasi yang berada jauh di atas batas minimal 0.30 dan signifikansi yang sangat kecil menunjukkan bahwa setiap butir instrumen secara konsisten mampu mengukur konstruk teoritis yang dimaksud. Contohnya, pada variabel *Work-life Balance*, item “Saya tidak merasa tertekan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi” memiliki korelasi sebesar 0.851, sedangkan pada variabel *Work Engagement*, item “Saya merasa bersemangat saat mengajar” memiliki korelasi 0.805. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid karena memenuhi kriteria korelasi kuat dan signifikansi tinggi.

Dari sisi reliabilitas, instrumen penelitian menunjukkan konsistensi internal yang baik, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's Alpha* yang seluruhnya berada di atas ambang batas 0.70. Nilai reliabilitas yang diperoleh yaitu 0.794 untuk *Work-life Balance*, 0.800 untuk *Work Engagement*, 0.779 untuk *Lingkungan Kerja*, dan 0.770 untuk *Kepuasan Kerja*. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa item dalam masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi yang stabil dan dapat diandalkan dalam mengukur persepsi responden.

Secara keseluruhan, hasil uji validitas dan reliabilitas pada Tabel 1 menegaskan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi standar kualitas pengukuran dalam penelitian kuantitatif. Instrumen yang valid memastikan bahwa setiap item mengukur konstruk yang tepat, sedangkan reliabilitas yang tinggi menjamin bahwa data yang dihasilkan konsisten. Dengan instrumen

yang telah teruji secara statistik, penelitian ini memiliki dasar metodologis yang kuat untuk dianalisis lebih lanjut, termasuk dalam pengujian regresi dan pengujian hipotesis mengenai hubungan antarvariabel.

**Tabel 2.** Uji Asumsi Klasik.

Asumsi Klasik	Uji	Hasil
Uji Normalitas	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.200
Uji Multikolinieritas	Variance Inflation Factor	0,123 ( <i>Work-life balance</i> )
		0,202 ( <i>Work engagement</i> )
		0,009 (Lingkungan Kerja)
Uji Heterokedastisitas	Glejser Test	0,509 ( <i>Work-life balance</i> )
		0,373 ( <i>Work engagement</i> )
		0,210 (Lingkungan Kerja)

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Tabel 2 yang berjudul Uji Asumsi Klasik menyajikan hasil pengujian terhadap tiga asumsi utama dalam analisis regresi linier berganda, yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.200. Karena nilai tersebut lebih besar dari batas signifikansi 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa residual dalam model berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas terpenuhi sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selanjutnya, uji multikolinearitas dilakukan melalui pengukuran *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil pengujian menunjukkan nilai VIF sebesar 0.123 untuk variabel *Work-life Balance*, 0.202 untuk variabel *Work Engagement*, dan 0.009 untuk variabel Lingkungan Kerja. Nilai-nilai tersebut berada jauh di bawah ambang batas toleransi multikolinearitas ( $VIF < 10$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen. Artinya, masing-masing variabel dalam model tidak saling memengaruhi secara berlebihan dan dapat diuji kontribusinya terhadap variabel dependen secara independen.

Uji heterokedastisitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *Glejser Test*. Hasil menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.509 untuk *Work-life Balance*, 0.373 untuk *Work Engagement*, dan 0.210 untuk Lingkungan Kerja. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heterokedastisitas dalam model. Kondisi ini menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan (homoskedastis), yang merupakan syarat penting agar estimasi koefisien regresi tetap efisien dan tidak bias.

Secara keseluruhan, hasil dari ketiga uji asumsi klasik tersebut menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi seluruh persyaratan statistik yang diperlukan. Dengan terpenuhinya asumsi normalitas, tidak adanya multikolinearitas, dan tidak ditemukannya heterokedastisitas, model regresi dianggap valid dan layak digunakan untuk menguji pengaruh *Work-life Balance*, *Work Engagement*, dan Lingkungan Kerja terhadap variabel dependen dalam penelitian.

**Tabel 3.** Regresi Linear Berganda

	Unstandardized Beta	t	Sig
(Constant)	1,198	0,476	0,637
<i>Work-life balance</i>	0,233	1,582	0,123
<i>Work engagement</i>	0,215	1,302	0,202
Lingkungan Kerja	0,395	2,758	0,009

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Tabel ini menyajikan hasil analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh tiga variabel independent, *work-life balance*, *work engagement*, dan lingkungan kerja terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi (*Unstandardized Beta*) menunjukkan arah dan besarnya pengaruh masing-masing variabel terhadap kepuasan kerja. Variabel *lingkungan kerja* memiliki nilai beta sebesar 0.315 dan nilai signifikansi 0.009, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $p < 0.01$ ). Artinya, semakin baik persepsi guru Gen Z terhadap lingkungan kerja mereka, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Sebaliknya, variabel *work-life balance* dan *work engagement* masing-masing memiliki nilai beta sebesar 0.225 dan 0.213, namun keduanya tidak signifikan secara statistik karena nilai signifikansi masing-masing adalah 0.179 dan 0.195 ( $p > 0.05$ ). Ini menunjukkan bahwa meskipun kedua variabel tersebut memiliki kontribusi positif terhadap kepuasan kerja, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dinyatakan signifikan dalam model ini. Nilai konstanta sebesar 0.476 juga tidak signifikan ( $p = 0.637$ ), yang berarti tidak memberikan kontribusi berarti terhadap model ketika semua variabel independen bernilai nol.

**Tabel 4.** Goodness of Fit Model

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F Change	Sig. F Change
0,713	0,508	0,463	1,84257	11,354	0

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Tabel ini memberikan informasi mengenai kualitas dan kelayakan model regresi secara keseluruhan. Nilai R sebesar 0.713 menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen dan variabel dependen kepuasan kerja. Nilai  $R^2$  sebesar 0.508 mengindikasikan



bahwa 50.8% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam model. Ini merupakan proporsi yang cukup besar, menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang baik.

Nilai *Adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0.463 menunjukkan bahwa setelah dikoreksi terhadap jumlah variabel dan ukuran sampel, model tetap memiliki daya prediksi yang cukup baik dan tidak mengalami overfitting. Selain itu, nilai *F Change* sebesar 11.336 dengan signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan. Artinya, ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru Gen Z, meskipun secara parsial hanya lingkungan kerja yang menunjukkan pengaruh signifikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari ketiga variabel independen yang diuji, hanya lingkungan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru Gen Z ( $\beta = 0.395$ ;  $p = 0.009$ ). Sementara itu, *work-life balance* ( $\beta = 0.233$ ;  $p = 0.123$ ) dan *work engagement* ( $\beta = 0.215$ ;  $p = 0.202$ ) tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara statistik. Temuan ini memberikan wawasan penting bahwa meskipun keseimbangan hidup dan keterikatan kerja secara teoritis dianggap penting, dalam konteks guru Gen Z di Indonesia, kualitas lingkungan kerja menjadi faktor dominan yang menentukan tingkat kepuasan kerja.

Temuan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan sejalan dengan studi oleh Nadapdap & Harahap (2023); Humaini et al. (2024), yang menekankan pentingnya fasilitas fisik, hubungan sosial, dan dukungan manajerial dalam membentuk kenyamanan kerja. Dalam konteks guru Gen Z, yang cenderung menghargai keamanan, fleksibilitas, dan hubungan interpersonal yang sehat, lingkungan kerja yang suportif menjadi penentu utama kepuasan kerja. Hal ini juga menguatkan pandangan bahwa generasi Z lebih responsif terhadap kondisi kerja yang konkret dan langsung dirasakan, dibandingkan dengan faktor psikologis yang lebih abstrak seperti keterikatan emosional.

Sebaliknya, tidak signifikannya pengaruh *Work-life balance* dan *work engagement* dapat dijelaskan oleh beberapa kemungkinan. Pertama, guru Gen Z yang baru bekerja (0–3 tahun) mungkin belum sepenuhnya mengalami tekanan keseimbangan hidup yang kompleks, sehingga persepsi mereka terhadap *Work-life balance* belum menjadi faktor dominan dalam menilai kepuasan kerja. Kedua, tingkat keterikatan kerja yang tinggi belum tentu langsung berkontribusi terhadap kepuasan kerja jika tidak didukung oleh lingkungan kerja yang memadai. Hal ini sejalan dengan temuan Pratiwi & Fatoni (2023) serta Kholifah & Fadli (2022), yang menunjukkan bahwa *work engagement* memerlukan dukungan struktural agar berdampak optimal terhadap kepuasan kerja.

Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0.508, yang berarti bahwa 50.8% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen. Nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0.463 menunjukkan bahwa model tetap stabil setelah dikoreksi terhadap jumlah variabel dan ukuran sampel. Uji F menunjukkan signifikansi model secara keseluruhan ( $p = 0.000$ ), yang berarti bahwa secara simultan, ketiga variabel memang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, meskipun secara parsial hanya lingkungan kerja yang signifikan.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, khususnya bagi guru Gen Z, hasil ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kepuasan kerja sebaiknya difokuskan pada perbaikan lingkungan kerja. Institusi pendidikan perlu memastikan bahwa ruang kerja fisik nyaman, hubungan antar guru harmonis, kepala sekolah terbuka terhadap masukan, dan rasa aman kerja terjamin. Sementara itu, program pengembangan *Work-life balance* dan *work engagement* tetap penting, namun perlu dikemas secara lebih kontekstual dan berkelanjutan agar dampaknya lebih terasa.

Penelitian ini mengisi *research gap* yang sebelumnya belum banyak dijelajahi, yaitu pengaruh simultan dari *Work-life balance*, *work engagement*, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru Gen Z di Indonesia. Dengan pendekatan kuantitatif dan desain cross-sectional, studi ini memberikan kontribusi empiris yang relevan bagi pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih adaptif terhadap karakteristik generasi baru.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *work-life balance*, *work engagement*, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru Gen Z di Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana faktor kenyamanan fasilitas, hubungan antar guru, dukungan kepala sekolah, serta rasa aman dalam bekerja menjadi penentu utama kesejahteraan guru generasi muda. Sementara itu, variabel *Work-life balance* dan *work engagement* meskipun berpengaruh positif, tidak signifikan secara statistik sehingga kontribusinya terhadap kepuasan kerja tidak sekuat lingkungan kerja.

Model penelitian ini memiliki daya jelaskan yang baik dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,508, yang berarti ketiga variabel independen secara simultan mampu menjelaskan 50,8% variasi kepuasan kerja guru Gen Z. Temuan ini menegaskan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan suportif merupakan strategi utama dalam meningkatkan kepuasan kerja

guru generasi baru, sementara *work-life balance* dan *work engagement* tetap perlu diperhatikan sebagai faktor pendukung dalam menghadapi karakteristik Gen Z yang menuntut fleksibilitas dan makna dalam pekerjaan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh Guru Generasi Z yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini dan memberikan wawasan serta pengalaman berharga mereka. Terima kasih khusus disampaikan kepada Departemen Manajemen di Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, atas dukungan akademik dan dorongan selama seluruh proses penelitian. Kami juga menyampaikan apresiasi kepada pembimbing akademik atas bimbingan dan masukan yang konstruktif. Terakhir, kami berterima kasih atas masukan berharga yang diberikan oleh para *reviewer*, yang secara signifikan memperkuat kualitas dan kejelasan naskah ini.

## DAFTAR REFERENSI

- Adriani, M. A. D. R. (2025, November 28). Negara bikin Gen Z enggan jadi guru, karena sistemnya kacau! *Terminal Mojok*.
- Angin, I. I. P., & Saragih, E. H. (2021). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y di Jakarta. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 1(1), 48–57. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v1i1.14>
- Anugrah, P. G. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja karyawan yang menerapkan work from home (WFH) di masa pandemi COVID-19: Studi literatur.
- ARIF, A. (2024, Januari 9). Tahun 2024 bakal lebih panas. *Kompas.id*.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan yang di mediasi komitmen organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>
- Humaini, H., Upe, R., & Thaha, A. (2024). Pengaruh work-life balance dan work engagement terhadap kepuasan kerja implikasinya terhadap kinerja amil (Studi pada Laznas Baitul Maal Hidayatullah Jakarta). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 2(2), 57–68. <https://doi.org/10.60023/hmdkrh56>
- Isnaini, W., & Prajogo, W. (2025). Pengaruh job satisfaction, work engagement, dan work-life balance terhadap tingkat turnover intention karyawan generasi Z dengan social support sebagai pemoderasi. 23.
- Nadapdap, B. F., & Harahap, K. (2023). Pengaruh work-life balance dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, 3(5). <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v3i5.523>
- Nawano, R., Wahyuni, N., Mofu, C. J., & Fikri, M. N. (n.d.). Work-life balance terhadap kinerja karyawan.
- Nur Kholifah, A., & Aidil Fadli, J. (2022a). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan work-life balance terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. *SIBATIK Journal*:

- Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2318. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>
- Nurlaila, H. Y., Panjaitan, F. A. B. K., Sumarniwati, P., Hasan, R. R., & Bahar, H. (2024). Pengaruh kompensasi dan work-life balance terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 16(2), 48–57. <https://doi.org/10.55598/jmk.v16i2.7>
- Pratiwi, A., Haryani, D. S., & Putri, A. S. (2021). Work-life balance dan kepuasan kerja pada pekerja di non-profit organization Kota Tanjungpinang. 2, 12.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 432–444. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444>
- Roscoe, J. T. (1969). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*.
- Susanti, D., & Simatupang, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan strategis dan work-life balance terhadap kinerja pegawai, 6(3). <https://doi.org/10.37010/lit.v3i1.168>