



Pengaruh *High-Performance Work Systems* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z dengan *Work Life Balance* sebagai Variabel Mediasi

Difa Rossana Qurrotu Aini^{1*}, Irmawati²

^{1,2}Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: b100220269@student.ums.ac.id¹, Irm254@ums.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh High-Performance Work Systems (HPWS) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan Work-Life Balance sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling. Sampel terdiri dari 100 karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan startup di wilayah Surakarta. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. HPWS juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Work-Life Balance, namun kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work-Life Balance. Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Selain itu, Work-Life Balance tidak memediasi hubungan antara HPWS dan kinerja, tetapi memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya Work-Life Balance dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z melalui kepuasan kerja.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 13 June 2026

First Revised 14 June 2026

Accepted 17 June 2026

First Available online 19 June 2026

2026

Publication Date 19 June 2026

Keyword:

Generasi Z; High-Performance Work Systems; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Work-Life Balance.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang semakin pesat turut memberikan pengaruh pada dinamika dunia kerja. Saat ini, banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia dari berbagai generasi, termasuk generasi terbaru yang mulai mengambil alih dunia kerja, yakni Generasi Z (Simbolon, 2024). Generasi Z dikenal sebagai kelompok yang memiliki karakteristik yang unik, yaitu cepat beradaptasi, paham teknologi dan kreatif. Ciri-ciri ini memengaruhi cara mereka bekerja dan berinteraksi dalam lingkungan organisasi (Hakim & Irmawati, 2026). Berkembang di zaman digital, generasi Z sangat terampil dalam memanfaatkan teknologi dan berkolaborasi secara daring, sehingga sangat sesuai dengan lingkungan kerja modern yang sepenuhnya digital. Generasi Z juga sangat memperhatikan arti dan tujuan dari pekerjaan mereka, sehingga generasi Z cenderung memilih perusahaan yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi, seperti keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Keinginan generasi Z untuk terus belajar, menerima masukan, dan kemampuan *multitasking* menjadikan mereka tenaga kerja yang *fleksibel* dan siap untuk berinovasi (Putra, 2024). Gen Z cenderung responsif terhadap teknologi, memiliki harapan tinggi terhadap suasana kerja, serta sangat peduli terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja (*Work-Life Balance*). Dalam konteks ini, perusahaan dituntut untuk menerapkan sistem kerja yang mampu meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya melalui penerapan *High-Performance Work Systems* (HPWS). HPWS merupakan serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan dalam mencapai kinerja optimal. Sistem ini mencakup rekrutmen selektif, pelatihan intensif, evaluasi kinerja yang adil, serta sistem penghargaan yang kompetitif (Maulidina, 2021).

HPWS merupakan sekumpulan praktik dalam manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan, semangat, dan peluang karyawan dalam meraih kinerja yang maksimal. Hal ini diperoleh lewat proses rekrutmen yang ketat, pelatihan yang mendalam, penilaian kinerja yang objektif, serta sistem insentif yang bersaing (Khafid et al., 2024). Namun, keberhasilan HPWS dalam meningkatkan kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaannya biasanya menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, serta kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja merupakan elemen krusial dalam membentuk pandangan positif karyawan terhadap organisasi, khususnya bagi Gen Z yang lebih memprioritaskan nilai, makna, dan keseimbangan hidup dalam berkarir (Gusharyani et al., 2023).

Di sisi lain, *Work-Life Balance* menjadi masalah yang semakin penting, khususnya untuk Gen Z. Generasi ini cenderung menjauhi budaya kerja yang terlalu memakan waktu dan lebih menghargai fleksibilitas. Oleh karena itu, sangat penting untuk menyelidiki apakah *Work-Life Balance* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara HPWS, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dari Gen Z (Ammara, 2024). *Work-Life Balance* adalah kondisi di mana individu mampu mengatur tanggung jawab kerja dengan berbagai aspek lain dalam hidupnya, termasuk keluarga, kesehatan, hobi, dan waktu santai. Keseimbangan ini memungkinkan seseorang untuk menjalani kehidupan yang lebih bahagia, sehat, dan efisien (Cahyani, 2023).

Kepuasan kerja memiliki peranan krusial dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa bahagia dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat kerja yang besar, kesetiaan terhadap organisasi, dan sumbangan yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Arbi'ah & Irmawati, 2026). Penelitian oleh (Adhitarma &

Adnyani, 2023) juga menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan, *work life balance* dan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, dalam konteks Gen Z yang mengutamakan *Work-Life Balance*, menjadi aspek penting yang dapat memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Waworuntu et al., 2022).

Meskipun banyak penelitian sebelumnya telah meneliti kaitan antara *High-Performance Work Systems* (HPWS), kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, kebanyakan studi masih memusatkan perhatian pada pekerja karyawan pada umumnya seperti penelitian oleh (Yuliani & Ekhsan, 2024) menunjukkan bahwa mempertahankan *Work-Life Balance* memberikan dampak positif yang besar terhadap tingkat kepuasan kerja. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Jika seseorang memiliki *Work-Life Balance* yang positif, kemungkinan untuk merasakan kebahagiaan yang lebih besar terhadap pekerjaan seseorang tersebut. Sementara itu, ciri-ciri Generasi Z yang kini mulai mengisi pasar tenaga kerja belum banyak diteliti secara mendalam dalam konteks ini. Gen Z dikenal memiliki nilai dan preferensi yang berbeda, terutama terkait fleksibilitas dalam bekerja dan keseimbangan kehidupan, yang dapat memengaruhi cara mereka menanggapi kebijakan serta sistem kerja di organisasi.

Selain itu, meskipun *Work-Life Balance* telah diakui sebagai elemen krusial dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja kerja seperti dalam penelitian oleh (Wibowo & Ahmadi, 2024) menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* yang baik mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan, sedangkan kepuasan kerja meningkatkan loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas. Gabungan keduanya menghasilkan kinerja pegawai yang lebih unggul. Karyawan Gen Z yang merasa kebutuhan pribadi mereka diperhatikan menunjukkan tingkat efisiensi dan inovasi yang lebih tinggi. Namun kontribusinya sebagai variabel perantara atau sebagai mediasi dalam hubungan antara HPWS dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z masih belum banyak diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menutupi kekurangan tersebut dengan menganalisis secara menyeluruh dampak HPWS dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Gen Z di Indonesia, dengan *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi.

1.2. Tinjauan Pustaka

Social Exchange Theory (SET)

Karyawan yang mematuhi aturan serta budaya kerja di organisasi menunjukkan adanya keterikatan sosial yang kuat. Hal ini memungkinkan terciptanya hubungan yang harmonis antar karyawan, baik dalam konteks pekerjaan maupun di luar pekerjaan (Marlina et al, 2020). Dalam konteks ini, penggunaan *High-Performance Work Systems* oleh perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keseimbangan kerja-hidup karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja sebagai bentuk imbalan. SET menjelaskan bahwa interaksi sosial terbentuk melalui pertukaran yang saling menguntungkan antara individu atau antara individu dan lembaga. Pertukaran ini berlandaskan pada prinsip biaya dan manfaat, di mana individu cenderung untuk menjaga hubungan yang memberikan keuntungan lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan (Widita, 2022).

Job Demands-Resources (JD-R) Model

Model Job Demands Resources (JD-R) terkini membagi karakteristik pekerjaan menjadi dua kategori utama, yaitu tuntutan kerja yang mencakup aspek yang menguras energi fisik

maupun mental seperti beban kerja berat, tekanan waktu, dan konflik peran, serta sumber daya kerja yang mencakup elemen pendukung pencapaian tujuan, pengurangan stres, dan pengembangan karyawan, seperti otonomi, dukungan atasan, pelatihan, dan program keseimbangan kerja-hidup. Dalam evolusi JD-R 3.0, sumber daya tidak hanya berperan sebagai pendorong motivasi, tetapi juga sebagai penyangga (buffer) yang dapat meredam dampak negatif tuntutan kerja yang berlebihan, meskipun efek protektif ini dapat melemah atau menjadi kontraproduktif apabila keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya tidak terjaga. Penelitian terbaru juga menempatkan High-Performance Work Systems (HPWS) yang mencakup seleksi ketat, pelatihan, insentif, dan pemberdayaan sebagai sumber daya pekerjaan yang meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan, tidak hanya melalui pengurangan tuntutan, tetapi juga melalui jalur peningkatan sumber daya JD-R yang berdampak pada kesejahteraan dan kinerja. Studi lintas profesi di Swedia turut mengonfirmasi bahwa sumber daya kerja seperti dukungan sosial dan kontrol kerja meningkatkan keterlibatan, sementara ketidakseimbangan upaya-imbalance serta gangguan kerja-rumah memperburuk kesejahteraan (Gynning et al., 2024). Berdasarkan kerangka ini, HPWS dan kepuasan kerja diposisikan sebagai sumber daya strategis yang meningkatkan energi dan motivasi, sedangkan keseimbangan kerja-hidup berperan sebagai variabel mediasi yang mengonversi sumber daya tersebut menjadi peningkatan kinerja sekaligus mengurangi stres akibat tuntutan kerja sesuai mekanisme motivasional JD-R.

High-Performance Work Systems (HPWS)

High-Performance Work Systems (HPWS) merupakan serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang saling terintegrasi untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan dalam berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, yang mencakup seleksi karyawan yang ketat, pelatihan komprehensif, sistem imbalan berbasis kinerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta komunikasi yang transparan (Gusharyani et al., 2023). HPWS berlandaskan model AMO (Ability, Motivation, Opportunity) yang menegaskan bahwa kinerja optimal dicapai ketika karyawan memiliki keterampilan yang memadai, termotivasi, dan diberi ruang untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, produktivitas, dan kepuasan kerja (Silfiana & Nabhan, 2022). Penerapan HPWS pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Maulidina, 2021).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada evaluasi subjektif karyawan terhadap sejauh mana pekerjaannya memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pribadinya, yang menghasilkan perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut, serta menekankan aspek penilaian tentang seberapa besar individu menikmati pekerjaannya (Nilasari et al., 2024). Kepuasan kerja juga merupakan penilaian subjektif atas pengalaman kerja yang mencakup perasaan puas, terpenuhi, dan senang terhadap peran serta lingkungan kerja, yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti gaji dan kondisi kerja, tetapi juga oleh persepsi dan evaluasi pribadi terhadap pekerjaan itu sendiri (Baxi & Atre, 2024). Selain itu, kepuasan kerja merupakan kondisi emosional dalam diri pegawai yang mencerminkan tingkat kepuasan terhadap pekerjaan dan diri mereka sendiri (Nurhandayani, 2022), serta kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian terhadap pengalaman kerja yang berdampak pada pemenuhan kebutuhan, harapan, kesejahteraan mental, dan kinerja individu (Montuori et al., 2022).

Niat Pembelian

Niat untuk membeli adalah kecenderungan atau hasrat konsumen dalam memilih produk atau merek tertentu setelah melakukan evaluasi dan pertimbangan. Niat beli digambarkan sebagai keinginan konsumen untuk memperoleh suatu produk atau layanan, karena konsumen memiliki motivasi untuk mencari barang atau manfaat tertentu, memiliki sikap positif terhadapnya, atau bahkan pandangan yang baik tentang produk atau layanan tersebut. (Stephanie & Rodhiah, 2025) Selain itu, Aziz & Kurniawati, (2024) menjelaskan bahwa niat beli menunjukkan sejauh mana kepuasan konsumen dan seberapa percaya mereka dalam membeli suatu produk atau layanan. Niat beli dianggap sebagai indikator utama perilaku nyata yang meningkatkan kemungkinan lebih besar untuk meramalkan perilaku pembelian secara terbuka. Keinginan untuk membeli yang tinggi sering kali timbul dari pengalaman baik yang didapat sebelumnya dengan produk atau layanan. Kepuasan pelanggan merupakan dasar untuk niat beli yang berulang (Brahmanda & Respati, 2024).

Work Life Balance

Work-Life Balance yang baik dapat dicapai ketika seseorang dapat memenuhi semua tanggung jawabnya di tempat kerja dan di rumah, tanpa mengorbankan kesehatan fisik dan mentalnya (Hendra & Artha, 2023). Selain itu, Ramdhani & Rasto, (2021) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* adalah kondisi keselarasan dalam menjalankan pekerjaan, tanggung jawab keluarga, serta kebutuhan pribadi, sehingga apa yang dilakukan dalam pekerjaan tidak mempengaruhi aspek di luar pekerjaan, begitu juga sebaliknya. Sedangkan menurut (Cakranegara & Irmawati, 2025), *work-life balance* adalah keadaan di mana karyawan mampu mengalokasikan waktu dan energinya secara seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika keseimbangan ini tercapai, karyawan biasanya menjadi lebih produktif, kreatif, serta memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, *Work-Life Balance* mencerminkan upaya individu untuk mengelola dan menyelaraskan berbagai peran dalam kehidupan kerja dan pribadi secara harmonis, guna mencapai kepuasan dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *High-Performance Work Systems (HPWS)* terhadap kinerja karyawan Generasi Z

Teori Pertukaran Sosial menyatakan bahwa ketika organisasi menawarkan paket praktik Sistem Kerja Berperforma Tinggi (HPWS) seperti seleksi ketat, pelatihan mendalam, berbagi informasi, dan penghargaan berdasarkan kinerja, karyawan cenderung "membalas" dengan sikap positif karena merasa diperlakukan dengan adil. Studi kuantitatif yang dilakukan di tiga perusahaan di Nigeria menunjukkan bahwa elemen-elemen HPWS (pelatihan, berbagi informasi) secara signifikan meningkatkan kepuasan karyawan (Arubayi, 2023). Penelitian oleh Khafid et al., (2024) menemukan bahwa variabel HPWS mempengaruhi dengan cara yang baik dan berarti terhadap performa pegawai, variabel Organisasi perilaku kewarganegaraan memiliki dampak yang signifikan dan berdampak baik pada kinerja karyawan. HPWS meningkatkan kemampuan, dorongan, dan kesempatan untuk berpartisipasi sehingga hasil kerja meningkat. Penelitian multilevel yang dilakukan terhadap 342 karyawan layanan di Yunani menunjukkan bahwa HPWS memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tugas efek tersebut bahkan sepenuhnya dimediasi oleh komitmen afektif (Pahos & Galanaki, 2022). Berdasarkan penjelasan di atas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : *High-Performance Work Systems (HPWS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z

Kepuasan kerja mencakup emosi positif yang dirasakan karyawan mengenai pekerjaan mereka, termasuk suasana kerja, imbalan, interaksi dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka biasanya lebih terlibat dan termotivasi, yang berdampak pada peningkatan kinerja. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memperkuat ikatan mereka dengan organisasi (Kusumawati & Sulisty, 2024).

Teori dua-faktor Herzberg mengestimasi bahwa kepuasan internal mendorong produktivitas. Bukti terkini berasal dari *Journal of Human Resource Management survei* terhadap 110 karyawan universitas Afghanistan menunjukkan korelasi 0,59 antara kepuasan kerja dan kinerja, dengan faktor organisasi (kompensasi, promosi) sebagai pengaruh terbesar (Abdali & Hakimi, 2023). Penelitian (Irmawati et al, 2025) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis berikut :

H₂: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z.

Pengaruh *High-Performance Work Systems (HPWS)* terhadap *Work Life Balance*

HPWS dianggap sebagai salah satu sumber utama dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung keterlibatan karyawan secara maksimal (Gusharyani et al. 2023). Secara teoritis, hubungan antara HPWS dan *work-life balance* dapat dijelaskan melalui *Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory*, yang menyatakan bahwa kinerja dan kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan peluang yang diberikan oleh organisasi (Silfiana & Nabhan, 2022).

Penelitian di sektor manufaktur India menunjukkan bahwa perubahan dalam kepuasan kerja secara statistik berpengaruh terhadap perubahan tingkat keseimbangan kerja-hidup karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang merasa puas lebih mampu menyeimbangkan peran ganda antara pekerjaan dan keluarga (Louly et al., 2024). Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃: *High-Performance Work Systems (HPWS)* berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance* karyawan Gen Z.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Work Life Balance*

kepuasan kerja merupakan sikap seorang pegawai terhadap suatu pekerjaan yang menggambarkan penilaian individu terhadap berbagai aspek situasi kerja, termasuk kondisi fisik, dukungan sosial, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Aura & Hutahean, 2025). *Work life balance* merupakan keadaan ketika seseorang mampu menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Sarwendah & Fiernaningsih, 2025).

Studi Quines & Arendain, (2023) mengenai guru-guru sekolah negeri di Region XI Filipina menegaskan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi berfungsi sebagai pengungkit utama untuk keseimbangan hidup-kerja serta komitmen terhadap organisasi. Hasil penelitian

(Arifiani et al. 2026) juga menyebutkan bahwa ada hubungan antara *Work life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan di PT X. Arah antara kedua variabel positif, yang artinya semakin tinggi *work life balance* semakin kepuasan kerja pada karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₄: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* karyawan Gen Z.

Pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan Generasi Z

Keberhasilan sebuah perusahaan dapat terlihat dari kinerja karyawan, karena karyawan merupakan salah satu faktor yang berdampak pada keberhasilan suatu organisasi atau Perusahaan (Karina & Ardhana, 2020). Oleh karena itu, perusahaan harus bisa meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai metode, salah satunya adalah penerapan konsep *work-life balance*. *Work-life balance* merupakan motivator yang memenuhi kebutuhan dasar karyawan sesuai teori Herzberg. Karyawan menjadi lebih seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, merasa lebih bahagia, lebih segar kembali, serta mampu menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang baik dan pengiriman kinerja yang optimal (Bella et al. 2025).

Menurut Angin Isabella & Irene (2021), apabila tidak adanya *Work life balance* maka dapat menyebabkan dampak besar pada penurunan kinerja. Penelitian oleh (Hakim, 2023) menunjukkan Studi terhadap 202 pekerja Gen Z di sektor swasta Indonesia menemukan bahwa kinerja mereka dipengaruhi oleh dua faktor utama: jumlah *take-home pay* (THP) dan terpeliharanya *Work-Life Balance* (WLB). Hal ini juga dinyatakan oleh (Wirtadipura & Sumarjo, 2025) bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₅: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z.

***Work Life Balance* memediasi hubungan antara *High-Performance Work Systems* (HPWS) terhadap kinerja karyawan Generasi Z**

Work-life balance (WLB) memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *High-Performance Work Systems* (HPWS) dan kinerja karyawan. Ketika organisasi menerapkan HPWS seperti fleksibilitas kerja, pelatihan, dan sistem penghargaan yang adil, karyawan cenderung memiliki kontrol yang lebih baik terhadap tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini memungkinkan terciptanya *work-life balance* yang optimal, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja karyawan (Muliawati dan Frianto, 2020).

Penelitian oleh Afonso et al., (2025) menunjukkan dampak tidak langsung HPWS, WLB terhadap Kinerja yang signifikan, sementara jalur langsung HPWS Kinerja tidak berlanjut menunjukkan bahwa WLB merupakan syarat agar investasi HPWS menghasilkan output layanan. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₆: *Work-life balance* memediasi hubungan antara *High-Performance Work Systems* (HPWS) dan kinerja karyawan Gen Z.

***Work Life Balance* memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z**

Sumber daya manusia merupakan komponen penting bagi sebuah perusahaan karena mereka memastikan berjalannya bisnis sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika tidak ada sumber daya manusia, atau kualitas sumber daya manusia tersebut tidak cukup baik, maka perusahaan/organisasi tidak dapat beroperasi dan bekerja dengan semestinya. Salah satu bentuk untuk memelihara dan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan adalah dengan memantau kinerja karyawan (Muslih et al, 2025).

Semakin seimbang pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi kepuasan kerja yang mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Masrul 2023). Karyawan yang dapat menjaga keseimbangan kehidupan kerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka; akibatnya, kinerja mereka juga meningkat. Jadi, jika organisasi membantu karyawan untuk menciptakan keseimbangan kehidupan kerja mereka, maka mereka akan merasa lebih baik (Wahyudin, et al 2025). Penelitian Safira & Wahyuningsih (2024) mengidentifikasi hubungan antara *flexible work arrangements* (FWA) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Work-Life Balance* (WLB) sebagai mediasi pada pekerja Gen Z yang berkerja fleksibel di dua perusahaan di Yogyakarta. Lebih dijelaskan lagi oleh penelitian (Kurniawan & Mulyanto, 2024) bahwa karyawan akan sangat berdampak saat mereka memiliki keseimbangan antar kehidupan kerja dengan apa yang mereka ingin lakukan. Keterlibatan karyawan berperan sebagai perantara antara *work life balanced*, kepuasan kerja, dan kinerja. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis berikut :

H₇: *Work-life balance* memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan Gen Z

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berlandaskan positivisme dengan fokus pada data empiris yang bersifat sistematis. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z di wilayah Surakarta yang bekerja di perusahaan startup dengan rentang usia 20–28 tahun, dan sampel ditentukan menggunakan purposive sampling melalui kuesioner daring kepada 100 responden yang memenuhi kriteria, karena jumlah populasi tidak diketahui secara pasti dan disesuaikan dengan rekomendasi ukuran sampel dalam analisis SEM. Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel High Performance Work Systems, kepuasan kerja, Work-Life Balance, dan kinerja karyawan, kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel laten (Sugiyono, 2022). Variabel penelitian terdiri dari kinerja karyawan sebagai variabel dependen, High Performance Work Systems dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, serta Work-Life Balance sebagai variabel mediasi. Kinerja karyawan diukur melalui aspek kualitas, kuantitas, kehadiran, dan tanggung jawab kerja, sedangkan High Performance Work Systems mencakup praktik manajemen SDM seperti pelatihan, kompensasi, dan kerja tim, kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, dan Work-Life Balance menggambarkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Analisis data menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan SmartPLS, yang mencakup evaluasi model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator serta evaluasi model struktural untuk melihat hubungan antar variabel, kemampuan prediksi model, dan pengujian hipotesis melalui bootstrapping untuk menilai signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel (Ghozali & Latan, 2022).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja yang disajikan secara terpadu pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

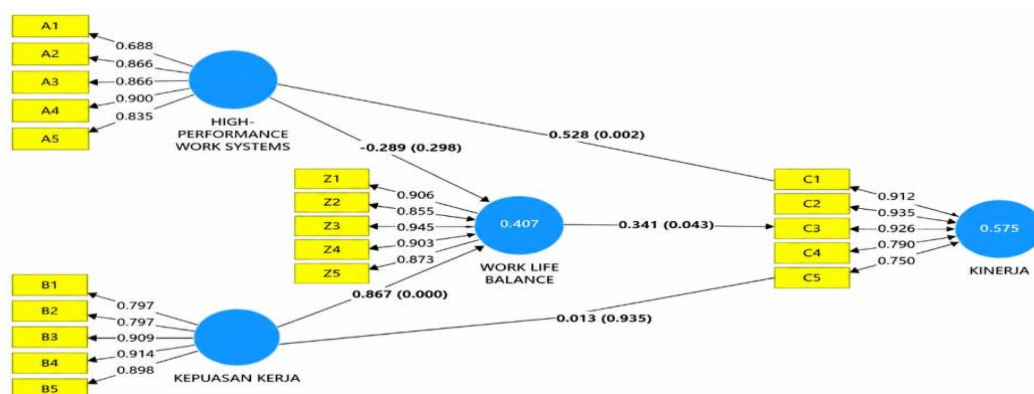
Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	18–21 tahun	25	25%
	22–25 tahun	55	55%
	26–28 tahun	20	20%
Jenis Kelamin	Laki-laki	48	48%
	Perempuan	52	52%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	15	15%
	Diploma (D1–D3)	20	20%
	Sarjana (S1)	60	60%
	Pascasarjana (S2)	5	5%
Lama Bekerja	< 1 tahun	20	20%
	1–2 tahun	45	45%
	3–4 tahun	25	25%
	> 4 tahun	10	10%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa responden didominasi oleh kelompok usia 22–25 tahun (55%), dengan komposisi gender yang relatif seimbang antara laki-laki (48%) dan perempuan (52%). Dari sisi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) sebesar 60%, sedangkan berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 1–2 tahun (45%). Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan Generasi Z yang berada pada fase awal karier dengan tingkat pendidikan yang cukup tinggi dan pengalaman kerja yang masih relatif singkat.

Skema Program PLS

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS) melalui bantuan program SmartPLS 3.2. Berikut gambar 1 ini ditampilkan skema model PLS yang digunakan dalam penelitian:



Gambar 1. Outer Model

Pengujian outer model dilakukan untuk menentukan sejauh mana indikator mampu merepresentasikan variabel laten. Proses ini mencakup pengujian validitas, reliabilitas, serta multikolinearitas.

Analisis Outer Model

Convergent Validity

Indikator dikatakan memenuhi kriteria *convergent validity* dengan kategori baik apabila memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,70. Semakin tinggi nilai *outer loading*, semakin kuat pula indikator tersebut dalam merepresentasikan konstruk atau variabel latennya. Berikut tabel 2 disajikan nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini.

Tabel 2. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading
High-Performance Work Systems	X1.1	0.688
	X1.2	0.866
	X1.3	0.866
	X1.4	0.900
	X1.5	0.835
Kepuasan Kerja	X2.1	0.797
	X2.2	0.797
	X2.3	0.909
	X2.4	0.914
	X2.5	0.898
Work-Life Balance	Z1	0.912
	Z2	0.935
	Z3	0.926
	Z4	0.790
	Z5	0.750
Kinerja	Y.1	0.906
	Y.2	0.855
	Y.3	0.945
	Y.4	0.903
	Y.5	0.873

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis, sebagian besar indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 dan tidak ada yang di bawah 0,50, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) juga telah memenuhi kriteria, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki validitas konvergen yang baik dan konsisten (Ghozali & Latan, 2022). Berikut hasil AVE terlihat pada tabel 3 :

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	AVE	Keterangan
High-Performance Work Systems	0.696	Valid
Kepuasan Kerja	0.748	Valid
Work-Life Balance	0.750	Valid
Kinerja	0.804	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel di atas, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,50. Nilai AVE untuk variabel *High-Performance Work Systems* adalah 0,696, Kepuasan Kerja sebesar 0,748, *Work-Life Balance* sebesar 0,750, dan Kinerja Karyawan sebesar 0,804. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity*, sehingga indikator yang digunakan dinyatakan valid dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* dari masing-masing indikator. Suatu indikator dinyatakan memenuhi kriteria *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* pada konstruk yang diukurnya lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2022). Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada variabel yang diukur, sehingga seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria *discriminant validity*. Berikut tabel 4 disajikan hasil nilai *cross loading* dari masing-masing indikator dalam penelitian ini:

Tabel 4. Cross Loading

No	High-Performance Work Systems (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Work Life Balance (Z)
X1.1	0.688	0.599	0.421	0.281
X1.2	0.866	0.727	0.675	0.431
X1.3	0.866	0.726	0.578	0.402
X1.4	0.900	0.779	0.615	0.401
X1.5	0.835	0.724	0.565	0.345
X2.1	0.775	0.797	0.554	0.348
X2.2	0.826	0.797	0.591	0.330
X2.3	0.699	0.909	0.586	0.645
X2.4	0.719	0.914	0.572	0.663
X2.5	0.728	0.898	0.629	0.610
Y.1	0.607	0.539	0.912	0.474
Y.2	0.589	0.570	0.935	0.523
Y.3	0.651	0.607	0.926	0.564
Y.4	0.568	0.658	0.790	0.618
Y.5	0.582	0.538	0.750	0.327
Z.1	0.405	0.539	0.543	0.906
Z.2	0.372	0.450	0.539	0.855
Z.3	0.417	0.599	0.539	0.945
Z.4	0.423	0.578	0.554	0.903
Z.5	0.403	0.601	0.462	0.873

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis *cross loading*, setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu merepresentasikan variabel laten secara lebih kuat dan spesifik. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik. Menurut Hair et al. (2022), *discriminant validity* terpenuhi apabila nilai *cross loading* suatu indikator pada konstruknya lebih tinggi dibandingkan konstruk lain, dengan nilai loading di atas 0,70 menunjukkan validitas yang sangat baik, sedangkan rentang 0,50–0,60 masih dapat diterima pada tahap pengembangan

model. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan kestabilan instrumen penelitian dalam mengukur suatu konstruk atau variabel, yang dalam penelitian ini dilakukan menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha (Hair et al., 2022). Berdasarkan Tabel 5, Composite Reliability digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator pada setiap konstruk, di mana suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,70 yang menunjukkan bahwa indikator-indikatornya mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Semakin tinggi nilai Composite Reliability yang diperoleh, maka semakin baik tingkat reliabilitas dan konsistensi internal instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Berikut Tabel 5 yang menunjukkan hasil *composite reliability* pada masing-masing variabel penelitian.

Tabel 5. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
High-Performance Work Systems	0.919
Kepuasan Kerja	0.937
Work-Life Balance	0.937
Kinerja	0.954

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70. Variabel *High-Performance Work Systems* memiliki nilai 0,919, Kepuasan Kerja sebesar 0,937, *Work-Life Balance* sebesar 0,937, serta Kinerja Karyawan sebesar 0,954. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki konsistensi internal yang tinggi dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Cronbachs Alpha

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan Cronbach's Alpha untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam setiap konstruk (Hair et al., 2022). Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$. Hasil analisis menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai di atas batas tersebut, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Adapun hasilnya disajikan pada Tabel 6:

Tabel 6. Cronbachs Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
High-Performance Work Systems (X1)	0.889
Kepuasan Kerja (X2)	0.916
Kinerja (Y)	0.914
Work Life Balance (Z)	0.939

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Uji reliabilitas selanjutnya dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha*. Pengujian ini bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi internal dari indikator-indikator dalam

suatu konstruk sehingga dapat diketahui apakah instrumen penelitian mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten (Hair et al., 2022). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga semakin tinggi nilai yang diperoleh maka semakin baik tingkat reliabilitas instrumen penelitian tersebut.

Uji Multikolonieritas

Berikut Tabel 7 yang menyajikan hasil pengujian *collinearity statistics* (*Variance Inflation Factor/VIF*) untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolonieritas antar variabel penelitian.

Tabel 7. Collinearity Statistic (VIF)

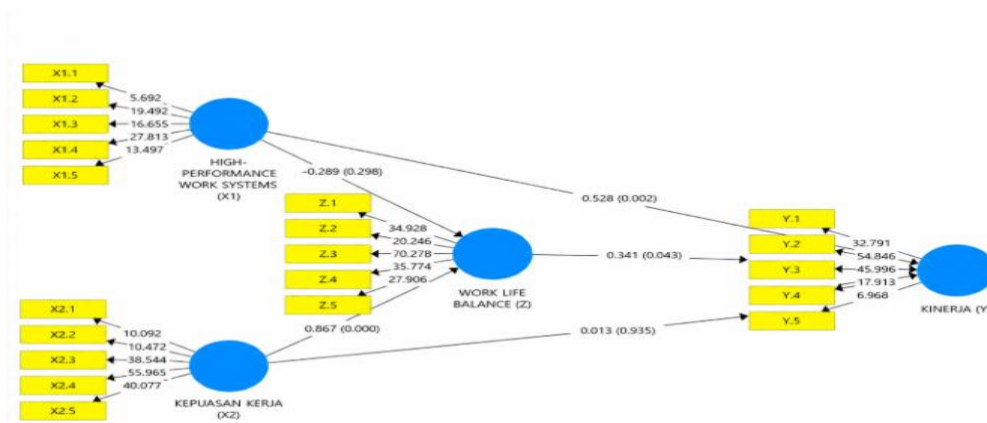
	High- Performance Work Systems (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Work Life Balance (Z)
High-Performance Work Systems (X1)			3.841	3.700
Kepuasan Kerja (X2)			4.965	3.700
Kinerja (Y)				1.685
Work Life Balance (Z)				

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil pada tabel *Collinearity Statistics* (VIF), dapat dilihat bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai VIF di bawah batas maksimum 5. Secara rinci, variabel *High-Performance Work Systems* memiliki nilai VIF sebesar 3,841, Kepuasan Kerja sebesar 4,965, *Work-Life Balance* sebesar 1,685, dan Kinerja Karyawan sebesar 3,700. Karena seluruh nilai VIF yang diperoleh lebih kecil dari 5, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini tidak mengalami masalah multikolonieritas. Dengan demikian, variabel-variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Analisis Inner Model

Berikut gambar 2 merupakan *inner model* :



Gambar 2. Inner Model

Inner model digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian *inner model* dapat dilakukan dengan tiga analisis yaitu mengukur nilai R^2 (R-square), *Godness of Fit* (Gof), dan koefisien *path*.

Uji Kebaikan Model (*Goodness of fit*)

Evaluasi model struktural dalam penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten, baik variabel independen, mediasi, maupun dependen, dengan menggunakan pengukuran nilai R-Square (R^2) dan Q-Square (Q^2) untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel penelitian (Hair et al., 2022). Nilai R-Square digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen, di mana semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik daya jelaskan model. Menurut Sofyani & Survei (2025), nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 menunjukkan kategori moderat, dan 0,25 menunjukkan kategori lemah. Berdasarkan hal tersebut, hasil nilai koefisien determinasi (R-Square) dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8. Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0.575	0.562
Work Life Balance (Z)	0.407	0.394

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji R-Square (R^2), variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai R^2 sebesar 0,575 dengan Adjusted R-Square 0,562, yang menunjukkan bahwa High-Performance Work Systems (HPWS), Kepuasan Kerja, dan Work-Life Balance mampu menjelaskan 57,5% variasi Kinerja Karyawan, sedangkan 42,5% sisanya dipengaruhi variabel lain di luar model. Sementara itu, variabel Work-Life Balance memiliki nilai R^2 sebesar 0,407 dengan Adjusted R-Square 0,394, yang berarti HPWS dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan 40,7% variasi Work-Life Balance, sedangkan 59,3% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Menurut Subagiyo & Syaichoni (2023), nilai R^2 menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten, dan semakin tinggi nilainya maka semakin baik daya jelaskan model, dengan kategori 0,75 kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah (Sofyani & Survei, 2025), sehingga nilai R^2 Kinerja Karyawan tergolong moderat mendekati kuat, sedangkan Work-Life Balance tergolong moderat. Selanjutnya dilakukan pengujian Q-Square (Q^2) untuk menilai predictive relevance model, di mana model dinyatakan baik apabila $Q^2 > 0$ dan kurang baik jika $Q^2 < 0$ (Ghozali & Latan, 2022):

$$Q^2 = 1 - (0,425 \times 0,593)$$

$$Q^2 = 1 - 0,252$$

$$Q^2 = 0,748$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,748. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan keragaman data sebesar 74,8%, sementara sisanya sebesar 25,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dikatakan memiliki *goodness of fit* yang baik.

Uji Hipotesis

Uji *Path Coefficient*

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis path coefficient untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung (specific indirect effect) melalui variabel mediasi dengan metode bootstrapping pada SmartPLS 3.0, sehingga diperoleh nilai original sample, t-statistic, dan p-value sebagai dasar pengambilan keputusan. Suatu hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila p-value < 0,05 atau t-statistic > 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, sedangkan jika p-value > 0,05 atau t-statistic < 1,96 maka hubungan dinyatakan tidak signifikan. Hasil pengujian path coefficient pada penelitian ini disajikan pada Tabel 9 berikut:

Tabel 9. Path Coefficient (Direct Effect)

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
H1	HPWS (X1) terhadap Kinerja (Y)	0,528	3,124	0,002	Positif, Signifikan
H2	HPWS (X1) terhadap Work-Life Balance (Z)	-0,289	1,042	0,298	Negatif, Tidak Signifikan
H3	Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y)	0,013	0,081	0,935	Positif, Tidak Signifikan
H4	Kepuasan Kerja (X2) terhadap Work-Life Balance (Z)	0,867	5,414	0,000	Positif, Signifikan
H5	Work-Life Balance (Z) terhadap Kinerja (Y)	0,341	2,025	0,043	Positif, Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.2, diperoleh bahwa dari lima hipotesis yang diuji, terdapat variasi pengaruh antar variabel. HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z (koefisien 0,528; t-statistic 3,124; p-value 0,002), sehingga H1 diterima. Sebaliknya, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (koefisien 0,013; t-statistic 0,081; p-value 0,935), sehingga H2 ditolak. HPWS juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Work-Life Balance (koefisien -0,289; t-statistic 1,042; p-value 0,298), sehingga H3 ditolak. Namun, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work-Life Balance (koefisien 0,867; t-statistic 5,414; p-value 0,000), sehingga H4 diterima. Selain itu, Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z (koefisien 0,341; t-statistic 2,025; p-value 0,043), sehingga H5 juga diterima.

Uji Indirect Effect

Tahap selanjutnya adalah pengujian indirect effect untuk melihat pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi dengan menggunakan nilai specific indirect effect, guna mengetahui peran variabel mediasi dalam menghubungkan variabel eksogen dan endogen. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai p-value < 0,05 yang menunjukkan bahwa variabel mediasi mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan p-value > 0,05 menunjukkan bahwa mediasi tidak signifikan (Sofyani & Survei, 2025). Selain itu, Subagiyo & Syaichoni (2023) menjelaskan bahwa pengujian pengaruh tidak langsung dalam PLS digunakan untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya peran mediasi dalam model struktural, sehingga hasilnya dapat menunjukkan apakah hubungan antar variabel terjadi secara langsung maupun melalui variabel perantara. Adapun hasil pengujian specific indirect effect pada model penelitian ini disajikan pada Tabel 10 berikut:

Tabel 10. Uji Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
H6	HPWS (X1) → Work-Life Balance (Z) → Kinerja (Y)	-0,098	1,211	0,227	Tidak Signifikan
H7	Kepuasan Kerja (X2) → Work-Life Balance (Z) → Kinerja (Y)	0,295	2,413	0,016	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diketahui bahwa Hipotesis 6 (H6) yang menyatakan Work-Life Balance memediasi pengaruh HPWS terhadap kinerja karyawan Gen Z tidak didukung, karena memiliki koefisien $-0,098$ dengan t-statistic $1,211$ dan p-value $0,227$ ($> 0,05$), sehingga dinyatakan tidak signifikan dan hipotesis ditolak. Sementara itu, Hipotesis 7 (H7) yang menyatakan Work-Life Balance memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Gen Z terbukti signifikan, dengan koefisien $0,295$, t-statistic $2,413$, dan p-value $0,016$ ($< 0,05$), sehingga hipotesis diterima. Dengan demikian, Work-Life Balance hanya berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, namun tidak pada hubungan antara HPWS dan kinerja karyawan Gen Z.

Pembahasan

Pengaruh *High Performance Work System* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa High Performance Work System (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, yang mengindikasikan bahwa penerapan praktik kerja berperforma tinggi mampu meningkatkan kualitas, produktivitas, dan efektivitas kerja karyawan. HPWS yang mencakup rekrutmen selektif, pelatihan berkelanjutan, sistem penghargaan berbasis kinerja, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terbukti mampu meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Ability, Motivation, Opportunity (AMO) yang menjelaskan bahwa kinerja meningkat ketika organisasi menyediakan kemampuan, motivasi, dan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang (Silfiana & Nabhan, 2022). Selain itu, Gusharyani et al. (2023) menegaskan bahwa HPWS dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong produktivitas melalui peningkatan keterlibatan dan komitmen karyawan.

Bagi Generasi Z, HPWS menjadi penting karena karakteristik mereka yang menyukai pengembangan diri, sistem kerja yang jelas, dan penghargaan atas kinerja, sehingga penerapan sistem ini dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan inisiatif kerja. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Khafid et al. (2024) yang menemukan bahwa HPWS berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta Li & Rasiah (2025) yang menunjukkan bahwa HPWS dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif. Selain itu, Yun et al. (2022) menyatakan bahwa sistem kerja berperforma tinggi mampu meningkatkan semangat kerja dan menurunkan kejenuhan kerja, sehingga HPWS menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z yang adaptif dan berorientasi pada pengembangan diri.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, yang mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan yang

dirasakan karyawan, seperti kenyamanan lingkungan kerja, hubungan kerja, dan fasilitas perusahaan, tidak secara langsung meningkatkan produktivitas maupun kualitas kerja. Kondisi ini dapat dijelaskan oleh karakteristik Generasi Z yang lebih berorientasi pada pengembangan diri, fleksibilitas, serta peluang karier dibandingkan sekadar rasa puas terhadap pekerjaan, sehingga kepuasan kerja lebih berperan sebagai faktor pendukung kenyamanan kerja daripada pendorong utama kinerja. Temuan ini sejalan dengan Aggarwal et al. (2022) yang menyatakan bahwa Generasi Z lebih mencari lingkungan kerja yang memberikan peluang berkembang, fleksibilitas, dan pengakuan atas kemampuan mereka.

Selain itu, kinerja Generasi Z dalam penelitian ini lebih dipengaruhi oleh sistem kerja yang mendukung pencapaian target dan pengembangan kompetensi, di mana High Performance Work Systems (HPWS) memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan kepuasan kerja karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan berbasis kinerja. Hasil ini berbeda dengan Abdali & Hakimi (2023) yang menemukan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja, namun sejalan dengan Wardhani & Hasan (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja karena adanya faktor lain yang lebih dominan. Selain itu, Waworuntu et al. (2022) menegaskan bahwa pada Generasi Z, fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan budaya kerja modern lebih diperhatikan dibandingkan kepuasan kerja konvensional. Secara praktis, organisasi perlu tidak hanya berfokus pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga membangun budaya kerja berbasis kinerja, pengembangan karier, serta sistem yang mendorong pencapaian hasil kerja optimal.

Pengaruh *High-Performance Work Systems (HPWS)* terhadap *Work-Life Balance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa High-Performance Work Systems (HPWS) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Work-Life Balance* karyawan Generasi Z, yang mengindikasikan bahwa sistem kerja berperforma tinggi tidak secara langsung mampu menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Meskipun HPWS dapat meningkatkan kinerja melalui pelatihan, pemberdayaan, dan sistem pengelolaan kinerja yang terstruktur (Gusharyani et al., 2023), penerapannya sering disertai tuntutan kerja yang tinggi, tekanan target, dan intensitas pekerjaan yang besar, sehingga justru dapat menghambat keseimbangan kerja-kehidupan, terutama bagi Generasi Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas dan kesehatan mental.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya, di mana mereka lebih menghargai fleksibilitas waktu, kenyamanan kerja, dan kesejahteraan psikologis (Waworuntu et al., 2022). Oleh karena itu, penerapan HPWS yang terlalu berorientasi pada produktivitas belum tentu meningkatkan *Work-Life Balance*. Hasil ini sejalan dengan Arbi'ah & Irmawati (2026) serta Afonso et al. (2025) yang menegaskan bahwa tekanan kerja, dukungan organisasi, dan fleksibilitas menjadi faktor penting dalam membentuk *Work-Life Balance*. Dengan demikian, organisasi perlu menyeimbangkan penerapan HPWS dengan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti fleksibilitas kerja dan dukungan kesehatan mental, agar tercipta lingkungan kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Work-Life Balance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance* karyawan Generasi Z, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik pula kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan lebih

nyaman, stabil secara emosional, dan mampu mengelola tekanan kerja dengan lebih baik, sehingga mendukung terciptanya Work-Life Balance yang optimal. Secara teoritis, kondisi kerja yang memberikan kenyamanan, penghargaan, dan dukungan organisasi berperan dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, sehingga mereka lebih mudah membagi waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, terutama bagi Generasi Z yang sangat memperhatikan fleksibilitas dan keseimbangan hidup dalam bekerja.

Bagi Generasi Z, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh kesempatan pengembangan diri, hubungan kerja yang sehat, serta dukungan organisasi terhadap kebutuhan personal. Ketika perusahaan mampu memenuhi faktor-faktor tersebut, karyawan akan merasa lebih puas dan memiliki persepsi Work-Life Balance yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Aura & Hutahaean (2025), Louly et al. (2024), Quines & Arendain (2023), serta Arifiani et al. (2026) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Work-Life Balance. Secara praktis, organisasi perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang nyaman, sistem penghargaan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, dan kesempatan pengembangan karier, karena hal tersebut tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mendukung terciptanya Work-Life Balance yang lebih baik bagi karyawan Generasi Z.

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, yang berarti semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang mampu mengelola waktu, energi, dan perhatian secara seimbang cenderung memiliki kondisi fisik dan psikologis yang lebih baik sehingga dapat bekerja lebih optimal. Bagi Generasi Z, Work-Life Balance menjadi aspek penting karena mereka lebih mengutamakan keseimbangan hidup, fleksibilitas kerja, serta kesehatan mental dibandingkan sekadar pencapaian finansial, sehingga ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, kinerja karyawan akan meningkat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Hakim (2023) yang menyatakan bahwa Work-Life Balance berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Generasi Z, serta Bella et al. (2025) yang menunjukkan bahwa keseimbangan kerja mampu meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Selain itu, Wirtadipura & Sumarjo (2025) menemukan bahwa Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan Mulyani & Santosa (2024) juga memperkuat bahwa Work-Life Balance merupakan faktor penting dalam meningkatkan performa kerja Generasi Z. Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menerapkan kebijakan yang mendukung Work-Life Balance seperti fleksibilitas waktu kerja, sistem kerja jarak jauh, dukungan kesehatan mental, dan budaya kerja yang menghargai batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar karyawan dapat bekerja lebih nyaman, termotivasi, dan produktif.

***Work-Life Balance* sebagai Mediasi antara *High-Performance Work Systems (HPWS)* dan Kinerja Karyawan Generasi Z**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance tidak mampu memediasi hubungan antara High-Performance Work Systems (HPWS) dan kinerja karyawan Generasi Z, yang berarti pengaruh HPWS terhadap kinerja terjadi secara langsung tanpa melalui peningkatan Work-Life Balance. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan HPWS lebih

berfokus pada peningkatan produktivitas, pencapaian target, pengembangan kompetensi, dan efektivitas kerja karyawan, melalui praktik seperti sistem penghargaan berbasis kinerja, pelatihan intensif, pengawasan, dan tuntutan target yang cenderung mendorong kinerja secara langsung, namun belum tentu mendukung terciptanya keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan hasil sebelumnya yang menunjukkan bahwa HPWS tidak berpengaruh signifikan terhadap Work-Life Balance, sehingga variabel tersebut tidak dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan HPWS dan kinerja.

Temuan ini didukung oleh Li & Rasiah (2025) serta Yun et al. (2022) yang menjelaskan bahwa HPWS berkontribusi langsung terhadap peningkatan motivasi, pemberdayaan psikologis, dan keterlibatan kerja yang berdampak pada kinerja, sedangkan Afonso et al. (2025) menegaskan bahwa pengaruh HPWS terhadap Work-Life Balance sangat bergantung pada dukungan organisasi dan kebijakan kesejahteraan kerja. Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyeimbangkan penerapan HPWS dengan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti fleksibilitas kerja, dukungan kesehatan mental, dan program well-being, agar peningkatan kinerja tidak mengorbankan Work-Life Balance karyawan Generasi Z.

Work-Life Balance sebagai Mediasi antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance mampu memediasi secara signifikan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan Generasi Z, yang berarti kepuasan kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu memengaruhi Work-Life Balance yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kondisi emosional dan psikologis yang lebih baik sehingga mampu menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan energi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila didukung oleh Work-Life Balance yang baik, sekaligus memperjelas bahwa hubungan keduanya bersifat tidak langsung karena adanya peran variabel mediasi. Kondisi ini juga relevan bagi Generasi Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas, kesehatan mental, dan kenyamanan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Wirtadipura & Sumarjo (2025) yang menyatakan bahwa Work-Life Balance mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta didukung oleh Kurniawati & Mulyanto (2024) yang menekankan keterkaitan erat antara kepuasan kerja dan Work-Life Balance dalam meningkatkan performa kerja melalui keterlibatan kerja. Selain itu, Wahyudin et al. (2025) menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, sementara Muslih et al. (2025) menegaskan bahwa kedua variabel tersebut berperan penting dalam menciptakan kondisi kerja yang lebih sehat dan produktif. Secara praktis, organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja dan Work-Life Balance secara bersamaan melalui fleksibilitas kerja, dukungan kesehatan mental, lingkungan kerja yang nyaman, serta pengembangan karier agar karyawan Generasi Z dapat bekerja secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan faktor psikologis dan keseimbangan kerja menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh High-Performance Work Systems (HPWS) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan Work-Life Balance sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. HPWS juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Work-Life Balance, namun kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work-Life Balance, serta Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Work-Life Balance tidak mampu memediasi hubungan antara HPWS dan kinerja, tetapi mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan Generasi Z. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu variabel yang digunakan masih terbatas, fokus hanya pada Generasi Z sehingga generalisasi masih terbatas, data diperoleh melalui kuesioner self-assessment yang berpotensi subjektif, desain penelitian bersifat cross-sectional dengan waktu yang singkat, serta cakupan objek penelitian yang masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, employee engagement, dan budaya organisasi, memperluas kelompok generasi responden, menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam seperti wawancara atau observasi, menerapkan desain longitudinal, serta memperluas objek penelitian pada berbagai sektor dan jenis organisasi agar hasil penelitian lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

5. REFERENCES

- Abdali, S. M. Z., & Hakimi, H. (2023). Factors of Job Satisfaction and its Effects on Employee Performance: A Case Study of Ghazni University Employees. *Journal of Human Resource Management - HR Advances and Developments*, 26(2), 58–75. <https://doi.org/10.46287/fzsg6451>
- Adhitarma, A. A. B., & Adnyani, I. G. A. D. (2023). Pengaruh work life balance, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(8), 840.
- Arubayi, D. O. (2023). High Performance Work Systems (HPWS) and Employee Satisfaction (Study at Companies In Warri Delta State, Nigeria). *INDIKATOR Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 7(1), 13–27.
- Brahmanda, I. M. B. S., & Respati, N. N. R. (2024). Peran Kepuasan Konsumen Memediasi Kualitas Layanan dan Brand Trust terhadap Niat Beli Ulang. *E-Jurnal Manajemen*, 13(5), 845–869.
- Cakranegara, O. M. P., & Irmawati, I. (2025). Pengaruh Work Life-Balance Dan Kebijakan Fleksibilitas Kerja Terhadap Tingkat Stres Kerja Yang Di Mediasi Dukungan Organisasi Lingkungan Kerja Rs Muhammadiyah Selogiri. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 2487-2504. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1627>.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2022). *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. (2nd ed.). Badan penerbit- Undip.
- Gusharyani, N., Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Dampak High Performance Work Systems (HPWS) terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB) melalui Work Engagement.

Jurnal Komunitas Sains Manajemen, 2(1), 38–50.

- Gynning, B. E., Karlsson, E., Teoh, K., Gustavsson, P., Christiansen, F., & Brulin, E. (2024). Contextualising the job demands–resources model: a cross-sectional study of the psychosocial work environment across different healthcare professions. *Human Resources for Health*, 22(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00958-1>
- Habibi, Idris, R., & Alam, S. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai : Peran Kepuasan Kerja sebagai Intervening Variabel. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 4780–4798.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). Multivariate Data Analysis (Eight Edition). In *Gedrag & Organisatie* (Vol. 19, Issue 3). Annabel Ainscow. <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- Indirasari, I., & Mardiana, S. (2022). Pengaruh *Work Life Balance* dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Outlet Prioritas Jakarta Pondok Indah. *Jurnal Arastirma*, 2(2), 245. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v2i2.23176>
- Irmawati, I., Saripuddin, S., & Djalante, A. (2025). Pengaruh Keseimbangan Hidup, Kesehatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kader Posyandu Pada Kantor Kelurahan Monro-Monro Kabupaten Jenepono. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 6(2), 163-174.
- Kusumawati, F. D., & Sulisty, A. (2024). Optimalisasi Green Human Resource Management dalam Meningkatkan Kinerja Pengelolaan Bisnis Perhotelan (Sebuah Studi Literature). *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 4(2), 519–536.
- Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). Peran work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial: studi literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(2).
- Mulyani, R. S., & Santosa, A. (2024). Pengaruh *Work Life Balance*, Teamwork, Person Job Fit Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kota Yogyakarta. *JETISH: Journal of Education Technology Information Social Sciences and Health*, 3(2), 1196–1202. <https://doi.org/10.57235/jetish.v3i2.3217>
- Muslih, M., Hasibuan, S., & Handayanai, C. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 8(2), 143-150.
- Nilasari, B. M., Risqiani, R., Nisfiannoor, M., Leon, F. M., & Kurniawati. (2024). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance of Educational Staff. *European Journal of Business & Management*, 9(3).
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108-110.
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance Effects of High Performance Work Systems on Committed, Long-Term Employees: A Multilevel Study. *Frontiers in Psychology*, 13(March), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825397>
- Quines, L. A., & Arendain, E. I. (2023). Job Satisfaction, Organizational Culture and *Work-Life Balance*: Structural Equation Model of Organizational Commitment Among Public School

- Teachers. *European Journal of Education Studies*, 10(9), 285–316. <https://doi.org/10.46827/ejes.v10i9.4971>
- Ramdhani, D. Y., & Rasto, D. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work Life Balance*) Sebagai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial*, 20(1), 98–106. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.29670>
- Sahir, S. H. (2022). *Metodologi Penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- Sarwendah, R. G., & Fiernaningsih, N. (2025). Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Ditinjau dari Work Life Balance di PT PLN (Persero) UP3 Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 178–192. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i2.1058>
- Silfiana, E., & Nabhan, F. (2022). High Performance Work System (HPWS) dan Dampaknya terhadap Performance. *JUEB : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(4), 27–32. <https://doi.org/10.57218/jueb.v1i4.289>
- Sofyani, H., & Survei, R. (2025). Penggunaan Teknik *Partial Least Square (PLS)* dalam Riset Akuntansi Berbasis Survei. 9(1). <https://doi.org/10.18196/rabin.v9i1.26199>.
- Stephanie, H., & Rodhiah. (2025). *Faktor-faktor yang Memengaruhi Purchase Intention Produk Kosmetik di Jakarta*. 09(01), 1–12.
- Subagiyo, R., & Syaichoni, A. (2023). Pelatihan Menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Pengujian Hipotesis bagi Mahasiswa Ekonomi Syariah. *Ahmad Dahlan Mengabdi*, 2(1), 24–31. <https://doi.org/10.58906/abadi.v2i1.92>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Susanti, I. S. I. (2022). Penerapan metode analisis regresi linear berganda untuk mengatasi masalah multikolinearitas pada kasus indeks pembangunan manusia (IPM) di Kabupaten Aceh Tamiang. *Jurnal gamma-PI*, 4(2), 10-17.
- Tawk, C. (2021). Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(03), 397–412. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93025>
- Wahyudin, A., Fitriati, A., Darmawan, A., & Rachmawati, E. (2025). Pengaruh work life balance dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 110-131.
- Wardhani, B. T., & Hasan, H. (2024). Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan pada Universitas Swasta di Pekanbaru). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(2), 1018–1035. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i2.3180>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). *Work-Life Balance*, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Wibowo, S. W., & Ahmadi, M. A. (2023). Pengaruh *Work Life Balance* dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i1.5908>

- Widita, A. (2022). *Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial) - The Introduction*. Binus University.
- Wirtadipura, D & Sumarjo, W. (2025). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 5 (2), 59-74. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i2.1017>
- Yun, Z., Zhou, P., & Zhang, B. (2022). High-Performance Work Systems, Thriving at Work, and Job Burnout among Nurses in Chinese Public Hospitals: The Role of Resilience at Work. *Healthcare (Switzerland)*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/healthcare10101935>
- Zahra, F. F. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Auto Technology [UIN Jakarta]. In *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)* (Vol. 10, Issue 1). <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2003>.