



Pengaruh *Work Life Balance* dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Gen Z Minimarket Di Surakarta)

Aditya Ichsan Fauzi^{1*}, Lukman Hakim²

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

Correspondence: E-mail: b100220243@student.ac.ums.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh work life balance dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z minimarket di Surakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif bersifat explanatory dengan teknik purposive sampling terhadap 100 responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan SEM-PLS berbantuan SmartPLS untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,373$; $p = 0,000$). Pengembangan karir berpengaruh positif namun relatif lemah dan borderline signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,180$; $p = 0,049$). Job satisfaction terbukti sebagai prediktor terkuat yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,426$; $p = 0,001$). Namun demikian, job satisfaction tidak terbukti memediasi pengaruh work life balance maupun pengembangan karir terhadap kinerja karena efek tidak langsung keduanya tidak signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan keseimbangan kerja dan peningkatan kepuasan kerja dalam mendorong kinerja karyawan Gen Z di sektor ritel.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 1 Maret 2026

First Revised 2 Maret 2026

Accepted 3 Maret 2026

First Available online 3 Maret 2026

Publication Date 3 Maret 2026

Keyword:

job satisfaction; kinerja karyawan; pengembangan karir; work life balance; Generasi Z.

1. PENDAHULUAN

Generasi Z (lahir 1995–2012) mulai memasuki angkatan kerja dan membawa karakteristik berbeda dibanding generasi sebelumnya. Menurut Sakitri (2021), Gen Z dikenal sebagai generasi yang kreatif dan inovatif, dengan 63% Gen Z melaporkan melakukan aktivitas kreatif setiap hari. Sebagai generasi digital native, Gen Z tumbuh bersama teknologi canggih dan menempatkan keseimbangan kerja-hidup serta fleksibilitas jadwal sebagai prioritas utama. Survei Kronos (2019) mengungkapkan bahwa 33% Gen Z menilai fleksibilitas kerja bukan sekadar keinginan melainkan kebutuhan esensial. Nilai-nilai ini mencerminkan bahwa Gen Z mengharapkan pola kerja modern yang seimbang dan bermakna. Perubahan preferensi ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti *Work-life balance* dan pengembangan karir perlu disesuaikan agar relevan dengan kebutuhan Gen Z. Oleh karena itu, studi terhadap pengaruh WLB dan pengembangan karir pada karyawan Gen Z penting untuk memahami dinamika kinerja mereka.

Work-life balance (WLB) adalah konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia masa kini. Menurut Clark (2000), keseimbangan kerja-keluarga didefinisikan sebagai kondisi kepuasan dan fungsi yang baik di tempat kerja dan di rumah, dengan konflik peran seminimal mungkin. Hal ini menekankan perlunya mengatur batasan peran agar karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa stres berlebih. Frone (2003) menambahkan bahwa WLB terwujud ketika tingkat konflik antar peran kerja dan peran non-kerja rendah, sedangkan tingkat fasilitasi antar peran tinggi. Secara ringkas, teori ini menyiratkan bahwa sinergi peran kerja dan kehidupan pribadi merupakan elemen penting WLB. Upaya perusahaan menjaga WLB dilakukan melalui kebijakan fleksibilitas waktu kerja, cuti keluarga, dan program sejenis. Dengan demikian, WLB tidak hanya mencerminkan kondisi kesejahteraan karyawan, tetapi juga mampu meningkatkan produktivitas serta komitmen kerja.

Kebijakan *Work-life balance* juga terbukti mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sebagai contoh, Benidikto et al. (2025) menemukan *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Teori stress-role menjelaskan bahwa WLB yang baik mengurangi konflik antar peran (Frone, 2003) sehingga karyawan lebih fokus pada tugas, yang berujung pada kinerja lebih tinggi. Sebaliknya, WLB rendah dapat menimbulkan konflik dan menurunkan produktivitas. Penelitian Wardhani & Hasan (2024) melaporkan bahwa secara langsung WLB tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, namun kepuasan kerja itu sendiri tetap meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dan persepsi individu tentang keseimbangan kerja-hidup dapat berdampak pada hasil kerja. Dengan kata lain, perusahaan perlu merancang kebijakan WLB yang efektif untuk memastikan karyawan tetap termotivasi dan berprestasi.

Pengembangan karir adalah upaya terencana untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Menurut Samsudin (2019), tujuan pengembangan karir adalah membantu menyesuaikan kompetensi karyawan dengan kebutuhan pekerjaan. Mangkunegara (2005) menambahkan bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas manajemen yang membantu karyawan merencanakan masa depan kariernya, sehingga karyawan dan perusahaan dapat berkembang secara maksimal. Dengan demikian, pengembangan karir mencakup pelatihan, program promosi, dan jalur karier yang jelas. Dalam konteks organisasi, hal ini meningkatkan motivasi kerja karena karyawan melihat adanya peluang kemajuan. Banyak teori menyatakan bahwa kesempatan berkembang adalah salah satu motivator penting yang mendorong komitmen kerja. Oleh karena itu, strategi

pengembangan karir merupakan faktor krusial dalam memaksimalkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Bukti empiris menunjukkan pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan. Wardhani & Hasan (2024) menemukan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian memengaruhi kinerja karyawan. Hasil tersebut selaras dengan teori motivasi Herzberg, di mana kesempatan pengembangan karir dianggap sebagai faktor motivator yang meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang melihat adanya jalur karier yang jelas cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa investasi perusahaan dalam pelatihan dan promosi jabatan akan memacu komitmen dan hasil kerja karyawan. Pengembangan karir juga penting untuk retensi; karyawan akan lebih loyal jika merasa perusahaan peduli terhadap kemajuannya. Dengan demikian, pengembangan karir bukan hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga mendukung tercapainya kinerja optimal.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai perantara penting dalam hubungan ini. Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang muncul dari evaluasi berbagai aspek pekerjaan. Teori motivasi dua faktor Herzberg menjelaskan bahwa faktor motivator (seperti peluang berkembang) meningkatkan kepuasan, sedangkan faktor hygiene (kondisi kerja) mencegah ketidakpuasan. Misalnya, faktor motivator seperti kesempatan promosi dan tanggung jawab mendorong kepuasan kerja, sementara faktor higienis seperti upah dan kebijakan perusahaan harus terpenuhi untuk menghindari ketidakpuasan. Banyak penelitian mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja; Gazi et al. (2024) menemukan bahwa karyawan yang puas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sebagai mediator, kepuasan kerja dapat menghubungkan pengaruh WLB dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dengan karyawan yang lebih puas, organisasi dapat mencapai produktivitas dan efektivitas kerja yang lebih tinggi.

Teori pertukaran sosial mengemukakan bahwa saat perusahaan memenuhi kebutuhan karyawan (misalnya melalui WLB dan pengembangan karir), karyawan akan berbalas dengan peningkatan kinerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja seringkali berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara kebijakan HR dan hasil kerja karyawan. Sebagai bukti, Wardhani & Hasan (2024) menemukan kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Arti praktisnya, peningkatan kinerja karena WLB dan pengembangan karir lebih kuat jika karyawan mengalami kepuasan kerja. Sementara itu, apabila kepuasan kerja rendah, efek positif dari kebijakan tersebut akan tereduksi. Hal ini menunjukkan pentingnya menumbuhkan kepuasan kerja agar manfaat WLB dan program karir dapat maksimal. Karenanya, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk memahami mekanisme peningkatan kinerja karyawan Gen Z.

Konteks industri ritel (supermarket) di Surakarta perlu menjadi perhatian khusus dalam studi ini. Gen Z memainkan peran penting sebagai tenaga kerja muda yang adaptif terhadap teknologi dan berkontribusi pada inovasi pelayanan ritel. Salah satu ciri khas Gen Z adalah kemahiran teknologi dan kecenderungan mengutamakan fleksibilitas kerja. Namun, industri ritel juga menghadapi tantangan tersendiri: jam kerja shift yang tidak tetap dan interaksi pelanggan yang intens dapat mengganggu keseimbangan kerja-hidup. Sebagai gambaran, survei Deloitte (2022) melaporkan hampir 69% karyawan Gen Z di ritel merasa pekerjaan mereka mengganggu waktu pribadi karena jadwal shift yang tidak pasti. Fakta ini menegaskan

bahwa kebijakan WLB di sektor ritel harus disesuaikan untuk mengurangi dampak negatif jadwal kerja terhadap karyawan. Dengan lingkungan kerja modern (*hybrid/remote*) yang mulai diadopsi, penelitian di sektor ini menjadi krusial untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Gen Z.

Penelitian terdahulu di Indonesia sebagian besar mengkaji generasi dan sektor kerja selain Gen Z ritel. Contohnya, Benidikto et al. (2025) meneliti pengaruh WLB dan career development pada kepuasan kerja guru. Wardhani & Hasan (2024) meneliti variabel serupa pada karyawan universitas, sedangkan Juniar et al. (2025) fokus pada pegawai rumah sakit. Belum ada penelitian yang menargetkan karyawan Gen Z di perusahaan ritel dengan pendekatan pengukuran kinerja yang holistik. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya menggunakan satu perspektif pengukuran kinerja, sedangkan studi ini menggabungkan persepsi karyawan dengan indikator objektif penilaian atasan. Konteks kerja modern (seperti *hybrid/remote*) juga jarang dijadikan variabel kontrol dalam studi-studi terdahulu. Gap inilah yang menjadi urgensi penelitian ini untuk menguji secara komprehensif apakah investasi pada WLB dan pengembangan karir benar-benar meningkatkan kinerja karyawan Gen Z melalui kepuasan kerja.

Tinjauan Pustaka

Kajian Teori Utama

Organizational Behavior (Kinicki & Kreitner, 2021: 60) menggunakan kerangka Blau untuk menjelaskan bagaimana dukungan organisasi berhubungan dengan kepuasan dan kinerja, sejalan dengan Social Exchange Theory (SET) dari Peter M. Blau (1964) yang menyatakan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui pertukaran sumber daya yang menimbulkan kewajiban timbal balik; dalam konteks organisasi, kebijakan seperti work-life balance (WLB) dan pengembangan karir dipandang sebagai sumber daya yang mendorong balasan berupa komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja. Sementara itu, Conservation of Resources (COR) theory dari Stevan E. Hobfoll (2011) menegaskan bahwa individu berupaya memperoleh dan melindungi sumber daya (waktu, energi, dukungan, keterampilan), sehingga defisit sumber daya akibat WLB yang buruk memicu stres dan menurunkan kinerja, sedangkan investasi organisasi dalam pengembangan karir menciptakan spiral gain yang meningkatkan kesejahteraan dan performa. Selain itu, Human Capital Theory dari Gary Becker menekankan bahwa investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan jalur karir merupakan modal manusia yang meningkatkan produktivitas dan memberikan pengembalian ekonomi bagi organisasi. Secara terintegrasi, ketiga teori tersebut memberikan landasan kuat bagi model $X \rightarrow M \rightarrow Y$, di mana WLB dan pengembangan karir meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis.

Work Life Balance

Work-life balance (WLB) merujuk pada kemampuan pegawai menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi agar keduanya berjalan serasi, yang mencakup kontrol atas kapan, di mana, dan bagaimana pekerjaan dilakukan sehingga tidak selalu berbenturan dengan peran keluarga, serta dipahami sebagai persepsi dan praktik yang dipengaruhi kebijakan organisasi dan pilihan individu (Bangun, 2017:137). Karena itu, pengukuran WLB perlu mencerminkan pembagian waktu (*time balance*), keterlibatan dalam peran kerja dan keluarga, serta tingkat kepuasan terhadap pembagian tersebut, sekaligus memasukkan aspek kebijakan formal dan persepsi terhadap dukungan organisasi. Kebijakan seperti fleksibilitas jam kerja, telecommuting, dan cuti keluarga dapat meningkatkan WLB jika dirancang dan

diimplementasikan dengan dukungan budaya organisasi serta manajerial yang memadai (Armstrong & Taylor, 2014:432). WLB yang baik terbukti menurunkan stres dan burnout, meningkatkan keterlibatan, produktivitas, loyalitas, serta retensi karyawan, sedangkan pengabaianya berisiko menurunkan motivasi dan kinerja (Robbins & Judge, 2019:66). Secara operasional, komponen seperti fleksibilitas waktu, dukungan organisasi, batasan peran, dan kepuasan pembagian peran perlu diukur secara reliabel, dengan mempertimbangkan variabel moderator atau mediator serta pendekatan mixed-methods agar rekomendasi kebijakan HR berbasis bukti dapat dihasilkan (Bangun, 2017:138).

Pengembangan karir

Variabel pengembangan karir mengukur upaya terencana organisasi dalam meningkatkan kemampuan dan jenjang karier karyawan melalui perencanaan karier, pelatihan, mentoring, job rotation, succession planning, serta penugasan yang menantang, sehingga tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis tetapi juga pada persiapan peran dan keberlanjutan talenta (Mangkunegara, 2019:77; Noe, 2017:277). Indikator pengukurannya mencakup persepsi terhadap kejelasan career path, ketersediaan dan kualitas pelatihan, peluang promosi, serta dukungan manajemen dalam pengembangan karir (Noe, 2017:277). Implementasi yang efektif, terutama ketika terintegrasi dalam sistem manajemen talenta dan didukung komitmen manajemen puncak, berkontribusi pada peningkatan motivasi, komitmen organisasi, retensi, dan kinerja, sekaligus menekan biaya turnover (Armstrong & Taylor, 2014:210). Oleh karena itu, pengembangan karir dipandang sebagai investasi strategis SDM yang berdampak langsung pada kapabilitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Kepuasan kerja (*Job satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan respons emosional dan kognitif individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, yang mencerminkan sejauh mana seseorang merasa puas terhadap aspek pekerjaan seperti kondisi kerja, kompensasi, hubungan interpersonal, pekerjaan itu sendiri, peluang pengembangan, serta relasi atasan–bawahan (Robbins & Judge, 2019:66). Karena bersifat subjektif dan multidimensional, pengukurannya perlu memisahkan dimensi intrinsik dan ekstrinsik agar dapat mengidentifikasi faktor yang paling memengaruhi outcome organisasi. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, faktor motivator (intrinsik) meningkatkan kepuasan, sedangkan faktor hygiene (ekstrinsik) mencegah ketidakpuasan, sehingga organisasi perlu mengelola keduanya secara simultan (Robbins & Judge, 2019:68). Kepuasan kerja yang tinggi terbukti berkorelasi dengan penurunan turnover dan absensi serta peningkatan kinerja dan organizational citizenship behavior (Robbins & Judge, 2019:66). Secara metodologis, pengukuran kepuasan harus menggunakan instrumen yang valid, reliabel, dan teradaptasi secara budaya, serta dapat diperkaya melalui kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan yang lebih komprehensif (Kreitner & Kinicki, 2012:22).

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai individu sesuai standar organisasi, mencakup dimensi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan perilaku kerja yang relevan dengan tugas (Wibowo, 2016:21), sehingga memerlukan indikator yang objektif seperti target kerja, mutu hasil, dan inisiatif, serta sistem penilaian yang transparan dan berbasis umpan balik. Dalam perspektif manajemen kinerja modern, penilaian dipandang sebagai proses berkelanjutan yang meliputi penetapan tujuan, monitoring, pengukuran, dan pengembangan agar selaras dengan strategi organisasi (Aguinis, 2013:2). Kinerja dipengaruhi berbagai faktor

seperti lingkungan kerja, kompetensi, dukungan organisasi, motivasi, serta kebijakan HR seperti work-life balance dan pengembangan karier (Wibowo, 2016:31), sehingga analisis hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel sering menggunakan pendekatan seperti path analysis atau SEM. Untuk meningkatkan kinerja secara efektif, organisasi perlu menerapkan intervensi berbasis bukti seperti coaching, pelatihan terarah, penetapan tujuan yang jelas, serta sistem kompensasi dan reward yang mendukung, disertai evaluasi berkala agar dampaknya terukur dan berkelanjutan (Aguinis, 2013:45).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Work-life balance* terhadap kinerja karyawan Gen Z di minimarket di Surakarta

Work-life balance (WLB) didefinisikan sebagai kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara memuaskan (Greenhaus et al., 2003). Dalam konteks ritel yang jam kerjanya sering shift, perbaikan WLB diharapkan berdampak nyata pada energi kerja dan kualitas pelayanan. Untuk Gen Z, yang menghargai fleksibilitas, efek WLB kemungkinan lebih kuat dibanding generasi sebelumnya. Pengukuran kinerja melalui. Sejumlah penelitian (seperti Manurung et al., 2025; Dhaniswari & Sudarnice, 2024) menunjukkan hubungan positif antara WLB dan kinerja, yang menjadi dasar logis hipotesis ini. Mengacu pada Social Exchange Theory dan COR, perbaikan WLB diperkirakan menambah sumber daya psikologis dan memicu timbal balik berupa peningkatan kinerja. Oleh karena itu, Hipotesis 1 dirumuskan: *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di minimarket di Surakarta (diukur berdasarkan persepsi karyawan).

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan Gen Z di minimarket di Surakarta

Pengembangan karir adalah aktivitas organisasi untuk membimbing jalur karir karyawan (Mangkunegara, 2005). Dukungan karir diyakini meningkatkan motivasi dan kompetensi kerja karyawan. Ho et al (2025) melaporkan bahwa pengembangan karir yang efektif secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, pengembangan karir yang memberi kesempatan belajar dan promosi cenderung meningkatkan antusiasme kerja. Khusus Gen Z, kebutuhan akan percepatan learning path membuat program karir menjadi stimulus motivasi yang efektif. Pengaruh ini kemungkinan juga termediasi oleh persepsi tentang prospek karir jangka panjang. Pengukuran kinerja perseptual akan mengindikasikan sejauh mana investasi pembelajaran berpengaruh pada rasa kapabilitas karyawan. Oleh karena itu, Hipotesis 2 dinyatakan: Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di supermarket Surakarta (diukur berdasarkan persepsi karyawan).

Pengaruh *Job satisfaction* terhadap kinerja karyawan Gen Z di minimarket di Surakarta

Kepuasan kerja dipahami sebagai evaluasi afektif-kognitif individu terhadap aspek pekerjaan (Kreitner & Kinicki, 2001) Temuan empiris pada berbagai konteks, termasuk tenaga kerja muda dan sektor ritel, konsisten menunjukkan hubungan positif ini, misalnya Sukamto et al. (2020), Guli et al. (2025), Dhaniswari & Sudarnice (2024), Manurung et al. (2025), dan Hakim (2024) yang melaporkan bahwa kepuasan kerja memperkuat kinerja melalui mekanisme motivasional dan afektif. Dengan indikator kepuasan kerja yang meliputi pekerjaan, kompensasi, supervisi, dan hubungan rekan kerja, serta kinerja yang diukur dari prestasi, kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab, hubungan keduanya secara teoretis dan empiris dapat dirumuskan dalam hipotesis 3: *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di minimarket Surakarta.

Peran mediasi *Job satisfaction* dalam hubungan antara *Work-life balance* dan kinerja karyawan Gen Z

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat emosi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam kerangka ini, kepuasan kerja berpotensi menjelaskan pengaruh WLB terhadap kinerja. Teori mediasi (Baron & Kenny, 1986) dan bukti empiris (seperti Guli et al., 2025; Sukamto et al., 2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi saluran di mana WLB mempengaruhi kinerja. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki WLB baik cenderung lebih puas dan pada gilirannya mencapai kinerja lebih tinggi. Mediasi ini menegaskan bahwa efek WLB tidak selalu langsung; kepuasan kerja adalah mekanisme psikologis yang mengubah persepsi dan motivasi. Jika kepuasan tidak meningkat, peningkatan WLB mungkin tidak sepenuhnya menerjemah ke kinerja. Oleh karena itu analisis mediasi diperlukan untuk mengungkap jalur pengaruh ini. Hipotesis 4: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Work-life balance* dan kinerja karyawan Gen Z di supermarket Surakarta.

Peran mediasi *Job satisfaction* dalam hubungan antara Pengembangan Karir dan kinerja karyawan Gen Z

Pengembangan karir yang baik juga diyakini meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Balbed & Sintaasih (2019), kesempatan pengembangan karir dapat menaikkan motivasi dan kepuasan karyawan, yang selanjutnya meningkatkan kinerja. Sebagai variabel mediator, kepuasan kerja menghubungkan pengembangan karir dengan hasil kinerja. Penelitian terdahulu (seperti Sukamto et al., 2020; Wardhani & Hasan, 2024) menemukan bukti bahwa kepuasan kerja menghubungkan pembangunan karir dengan hasil kinerja. Mediasi ini penting untuk mengetahui apakah investasi karir berdampak langsung pada performa atau melalui peningkatan kepuasan. Untuk Gen Z, yang sangat memperhatikan prospek dan pengembangan diri, pathway mediasi ini diperkirakan kuat. Analisis mediasi akan memberikan implikasi praktis apakah perusahaan harus memfokuskan upaya pada aspek pengalaman (kepuasan) atau langsung pada kapasitas teknis. Berdasarkan temuan sebelumnya, dapat dirumuskan Hipotesis 5: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara Pengembangan Karir dan kinerja karyawan Gen Z di supermarket Surakarta.

2. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif bersifat explanatory berlandaskan positivisme yang bertujuan menguji hipotesis dan menganalisis hubungan antarvariabel secara statistik agar hasilnya dapat digeneralisasi (Sugiyono, 2019). Penelitian berfokus pada pengaruh work-life balance dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Generasi Z di minimarket (Indomaret) Surakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi adalah seluruh karyawan Generasi Z di Indomaret Surakarta, dengan sampel sebanyak 100 responden yang dipilih menggunakan purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu, dan data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin sebagai data primer. Variabel independen meliputi work-life balance dan pengembangan karir, variabel mediasi adalah kepuasan kerja, dan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Analisis data menggunakan SEM-PLS berbantuan SmartPLS untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel laten. Evaluasi model dilakukan melalui outer model (uji validitas konvergen dan diskriminan serta reliabilitas) dan inner model (uji path coefficient, nilai R^2 , dan pengujian hipotesis berdasarkan nilai signifikansi) guna menilai kekuatan hubungan dan kesesuaian model struktural (Ghozali & Latan, 2014).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada jaringan minimarket Indomaret di Kota Surakarta yang tersebar di pusat kota dan area permukiman, dengan pemilihan gerai mempertimbangkan variasi karakteristik seperti jam operasional, ukuran gerai, dan intensitas pelanggan agar mewakili kondisi ritel operasional. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di gerai-gerai tersebut, dengan sampel sebanyak 100 responden yang dipilih melalui purposive sampling berdasarkan kriteria: karyawan aktif, lahir tahun 1995–2012, masa kerja minimal 3 bulan, dan menempati posisi operasional/frontline seperti kasir atau sales floor. Secara umum, gerai menerapkan sistem kerja shift, jam operasional panjang, dan interaksi pelanggan yang tinggi, sehingga konteks ini relevan untuk menganalisis pengaruh work-life balance, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

Deskripsi Profil Responden

Data kuesioner yang telah peneliti sebarakan berhasil terkumpul semua, yaitu sebanyak 100 sampel. Berikut profil responden yang ditampilkan pada tabel 1 pada penelitian ini:

Tabel 1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Pendidikan Terakhir, dan Lama Bekerja (n = 100)

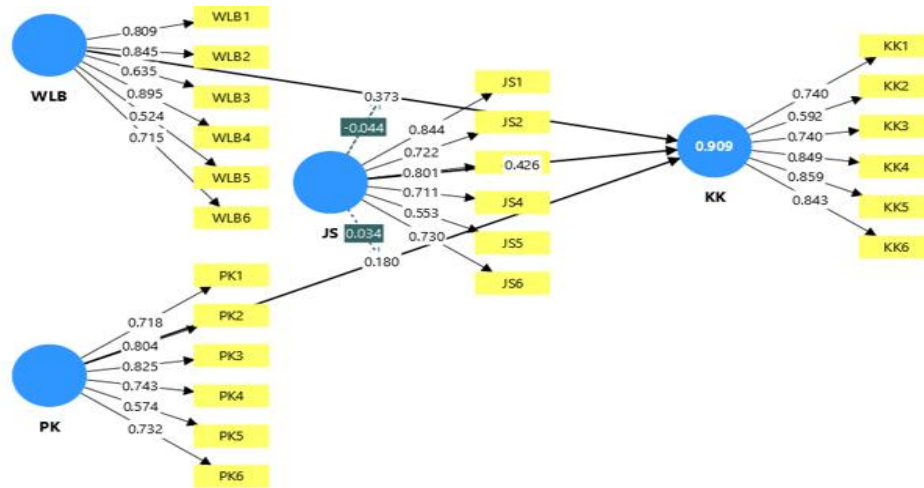
Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	57	57%
	Perempuan	43	43%
Pendidikan	SMA	46	46%
	D3	22	22%
	Sarjana	32	32%
Lama Bekerja	≤ 1 tahun	23	23%
	1–3 tahun	30	30%
	4–6 tahun	29	29%
	≥ 6 tahun	18	18%
Total Responden	—	100	100%

Berdasarkan tabel tersebut, komposisi responden menunjukkan keseimbangan gender dengan dominasi laki-laki (57%) dibanding perempuan (43%). Dari sisi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SMA (46%), diikuti Sarjana (32%) dan D3 (22%), yang mengindikasikan sebagian besar karyawan Gen Z di minimarket memiliki latar pendidikan menengah hingga perguruan tinggi. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja 1–3 tahun (30%) dan 4–6 tahun (29%), serta secara keseluruhan 82% memiliki masa kerja ≤6 tahun, yang menunjukkan dominasi pengalaman kerja pendek hingga menengah pada sampel penelitian ini.

Hasil Analisis Data

Uji Validitas

Sebagai ilustrasi nilai pemuatan indikator dan kekuatan pengukuran konstruk, disajikan diagram pada Gambar 1. berikut:



Gambar 1. Outer Model

Validitas konvergen

Tabel 2 berikut menunjukkan nilai outer loading untuk masing-masing indikator pada konstruk penelitian.

Tabel 2. Outer Loading

Indikator	JS	KK	PK	WLB	JS x WLB	JS x PK
JS1	0.844					
JS2	0.722					
JS3	0.801					
JS4	0.711					
JS5	0.553					
JS6	0.730					
KK1		0.740				
KK2		0.592				
KK3		0.740				
KK4		0.849				
KK5		0.859				
KK6		0.843				
PK1			0.718			
PK2			0.804			
PK3			0.825			
PK4			0.743			
PK5			0.574			
PK6			0.732			
WLB1				0.809		
WLB2				0.845		
WLB3				0.635		
WLB4				0.895		
WLB5				0.524		
WLB6				0.715		
JS x PK						1.000
JS x WLB					1.000	

Semua indikator menunjukkan pemuatan tertinggi pada konstruk asalnya dan mayoritas memiliki loading $\geq 0,70$ (contohnya JS1 = 0,844; KK1 = 0,740; PK3 = 0,825). Nilai pemuatan yang relatif kuat ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator memang merepresentasikan konstruk yang dimaksud dan dapat dipertahankan untuk analisis selanjutnya.

Validitas diskriminan

Tabel 3 menunjukkan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap variabel penelitian.

Tabel 3. Nilai AVE

Variabel	AVE
JS	0,537
KK	0,602
PK	0,543
WLB	0,560

Rata-rata varians (AVE) untuk tiap konstruk adalah: JS = 0,537; KK = 0,602; PK = 0,543; WLB = 0,560. Karena semua AVE $> 0,50$, konstruk-konstruk memenuhi validitas konvergen. Dengan kata lain, indikator-indikator mencakup cukup banyak varians bersama dari konstruk masing-masing sehingga dapat dikatakan valid secara konvergen.

Uji Reliability

Tabel 4 menyajikan hasil uji reliabilitas konstruk menggunakan Cronbach's alpha dan keandalan komposit.

Tabel 4. Uji Reliability

Konstruk	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)
JS	0.825	0.842	0.872
KK	0.865	0.882	0.900
PK	0.830	0.848	0.876
WLB	0.837	0.865	0.881

Secara agregat, tabel menunjukkan bahwa keempat konstruk layak secara reliabilitas dan validitas konvergen: Cronbach's α berkisar 0,825–0,865 (memadai), rho_a 0,842–0,882 dan rho_c 0,872–0,900 (keandalan komposit kuat), serta AVE masing-masing JS 0,537; KK 0,602; PK 0,543; WLB 0,560 (semua $>0,50$ memenuhi kriteria validitas konvergen). Kesimpulannya, konstruk-konstruk pada penelitian ini reliable dan dapat dipercaya untuk analisis lebih lanjut.

Inner Model (Model Struktural)

R Square (R^2)

Tabel 5 menyajikan nilai R-Square (R^2) dan Adjusted R-Square dari model regresi.

Tabel 5. R Square (R^2)

	R-Square	Adjusted R-square
KK	0,909	0,904

Nilai R^2 yang diperoleh adalah: $R^2(KK) = 0,904$. Ini berarti model mampu menjelaskan sekitar 90,9% varians *work life balance* dan Pengembangan karir. Untuk penelitian perilaku karyawan, tingkat penjelasan sebesar ini termasuk sangat baik, yang menandakan model memiliki kekuatan prediksi yang memadai.

Effect size (F²)

Tabel 6 menyajikan nilai effect size (F²) untuk masing-masing indikator dan interaksinya.

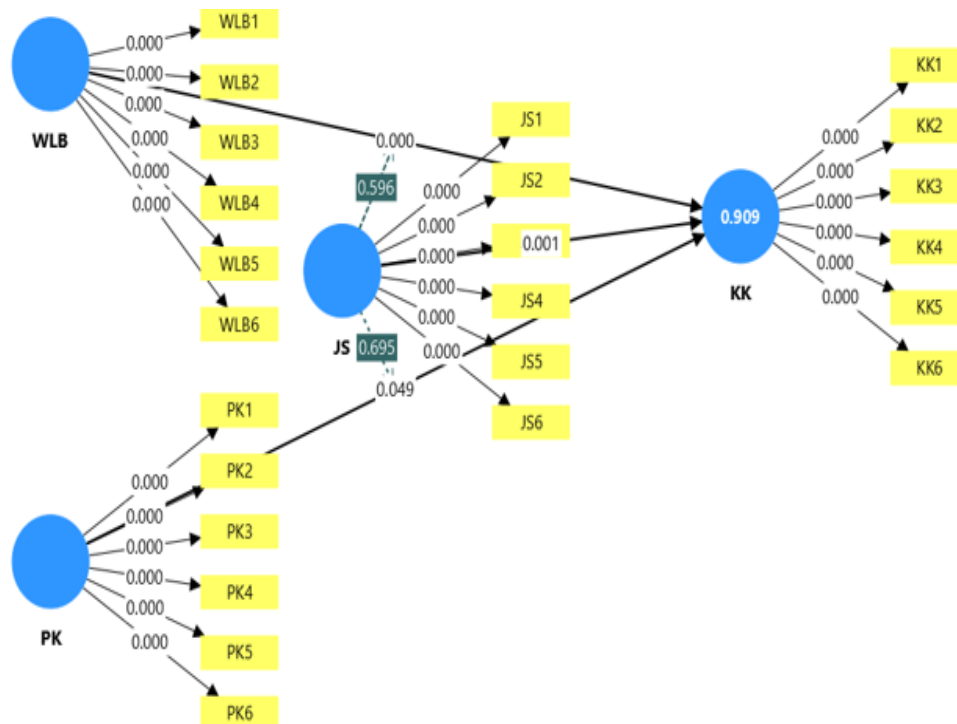
Tabel 6. Effect size (F²)

Indikator	JS	KK	PK	WLB	JS x WLB	JS x PK
JS		0,216				
KK						
PK		0,045				
WLB		0,233				
JS x WLB		0,003				
JS x PK		,002				

Hasil analisis *effect size* (f²) menunjukkan perbedaan kontribusi antar-prediktor terhadap kinerja: Job Satisfaction (JS) f² = 0,216 dan *Work-life balance* (WLB) f² = 0,233 masing-masing masuk kategori medium menurut kriteria Cohen (0,02 small; 0,15 medium; 0,35 large), sedangkan Pengembangan Karir (PK) f² = 0,045 tergolong kecil, artinya WLB dan JS memberikan kontribusi substantif terhadap variasi kinerja karyawan Gen Z minimarket, sementara PK memberikan sumbangan langsung yang relatif terbatas (mungkin efeknya lebih bermakna melalui jalur mediasi JS, sehingga perlu uji efek tidak langsung/indirect effect); interaksi moderasi JS×WLB (f² = 0,003) dan JS×PK (f² = 0,002) nyaris tidak memberikan tambahan penjelasan (negligible), jadi fokus praktis dan kebijakan sebaiknya diarahkan pada penguatan *work-life balance* dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja, sambil meninjau kembali peran pengembangan karir melalui jalur mediasi.

Uji Hipotesis

Inner model ditampilkan pada gambar 2 berikut ini :



Gambar 2. Inner Model

Pengaruh langsung

Hasil pengaruh langsung antar variabel ditampilkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Path coefficients

Hubungan	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T 12tastic (O/STDEV)	Nilai P	Keterangan
JS -> KK	0.426	0.415	0.124	3.447	0.001	Berpengaruh signifikan
PK -> KK	0.180	0.188	0.091	1.966	0.049	Berpengaruh signifikan
WLB -> KK	0.373	0.377	0.086	4.344	0.000	Berpengaruh signifikan

Analisis koefisien jalur menunjukkan bahwa Work Life Balance (WLB) berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK) ($\beta = 0.373$; $t = 4.344$; $p = 0.000$), yang berarti peningkatan keseimbangan kerja-kehidupan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan Gen Z di minimarket Surakarta. Pengembangan Karir (PK) juga berpengaruh positif terhadap KK tetapi tingkat signifikansinya lebih lemah dan borderline ($\beta = 0.180$; $t = 1.966$; $p = 0.049$), sehingga efek PK harus ditafsirkan dengan hati-hati. Job Satisfaction (JS) memiliki pengaruh positif dan signifikan langsung terhadap KK ($\beta = 0.426$; $t = 3.447$; $p = 0.001$), yang menunjukkan peran sentral kepuasan kerja dalam mendorong kinerja.

Indirect effect

Tabel 8 menyajikan hasil analisis pengaruh tidak langsung (indirect effect) dari Job Satisfaction melalui variabel mediasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 8. Indirect effect

Hubungan Indirect	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P	Keterangan
JS x PK -> KK	0.034	0.035	0.087	0.392	0.695	Tidak berpengaruh signifikan
JS x WLB -> KK	-0.044	-0.040	0.082	0.531	0.596	Tidak berpengaruh signifikan

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengevaluasi peran *Job Satisfaction* (JS) sebagai variabel intervening antara Pengembangan Karir (PK) dan *Work Life Balance* (WLB) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hasil *specific indirect effect* menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung PK \rightarrow JS \rightarrow KK adalah $\beta = 0.034$ ($t = 0.392$; $p = 0.695$), sedangkan pengaruh tidak langsung WLB \rightarrow JS \rightarrow KK adalah $\beta = -0.044$ ($t = 0.531$; $p = 0.596$). Karena kedua efek tidak signifikan, tidak terdapat bukti bahwa *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara Pengembangan Karir maupun *Work Life Balance* dengan Kinerja Karyawan pada sampel ini. Perhatikan bahwa JS sendiri memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap KK ($\beta = 0.426$; $t = 3.447$; $p = 0.001$), sehingga pola hasil menunjukkan bahwa walaupun kepuasan kerja penting bagi kinerja, namun tidak menjelaskan (mediates) efek PK atau WLB pada kinerja dalam data ini, dengan kata lain, hubungan PK dan WLB terhadap KK lebih tampak melalui jalur langsung, bukan melalui JS.

Pembahasan

Pengaruh *Work-life balance* terhadap kinerja karyawan Gen Z di minimarket di Surakarta.

Hasil penelitian menunjukkan *Work-life balance* (WLB) berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0.373$; $t = 4.344$; $p = 0.000$), yang mengindikasikan bahwa peningkatan persepsi keseimbangan kerja-kehidupan berkaitan dengan peningkatan capaian kinerja pada sampel Gen Z minimarket. Ini berarti intervensi HR yang memperbaiki fleksibilitas jadwal, kontrol atas waktu kerja, atau dukungan organisasi terkait peran non-pekerjaan kemungkinan akan menghasilkan peningkatan output kerja yang dapat diobservasi oleh organisasi. Besarnya kontribusi WLB juga didukung oleh nilai *effect size* (f^2) yang masuk kategori sedang, sehingga implikasinya praktis, manajemen perlu memprioritaskan kebijakan WLB untuk menaikkan performa. Temuan empiris ini diambil langsung dari hasil analisis jalur dan R^2 model yang tinggi menunjukkan model kuat dalam menjelaskan varians kinerja. Oleh karena itu, temuan ini menjadi bukti empiris utama dalam konteks ritel dan Gen Z.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan kerangka Conservation of Resources (COR) yang menyatakan bahwa peningkatan sumber daya (seperti waktu luang, kontrol jadwal) mengurangi stres dan meningkatkan kapasitas kerja sehingga berujung pada kinerja lebih baik (Hobfoll, 2011). Selain itu, Social Exchange Theory (Blau, 1964) menjelaskan bahwa ketika organisasi menunjukkan dukungan melalui kebijakan WLB, karyawan cenderung memberi balasan positif berupa komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Robbins & Judge juga menekankan bahwa persepsi WLB menurunkan burnout dan meningkatkan keterlibatan kerja yang berkontribusi pada hasil tugas (Robbins & Judge, 2019). Kerangka-kerangka ini memberikan landasan logis mengapa kebijakan WLB berdampak langsung pada outcome kinerja dalam penelitian ini.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu menunjukkan konsistensi: Hakim (2024) dan Dhaniswari & Sudarnice (2024) melaporkan pengaruh positif signifikan WLB terhadap kinerja pada populasi Gen Z di konteks berbeda, sehingga hasil pada penelitian ini menguatkan generalisasi hubungan ini di sektor ritel Surakarta. Manurung et al. (2025) yang juga meneliti sektor ritel menemukan efek positif WLB terhadap kinerja meskipun mereka memasukkan mediator stres kerja; ini mendukung interpretasi bahwa mekanisme pengurangan stres adalah jalur yang masuk akal. Di sisi lain, beberapa studi (seperti Hisnidah & Solekah, 2023; Ardiansyah & Surjanti, 2020) melaporkan hasil non-signifikan dalam setting tertentu, yang mengingatkan bahwa efektivitas WLB bergantung pada implementasi kebijakan dan konteks organisasi.

Masalah utama di lapangan yang memengaruhi WLB adalah ketidakpastian jadwal shift dan frekuensi swap shift yang tinggi; kondisi ini langsung menguras energi dan fokus karyawan *frontline*. Temuan empiris pada penelitian ini menegaskan WLB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0.373$; $p = 0.000$) sehingga setiap perbaikan operasional seperti penjadwalan lebih prediktif, aturan swap shift yang jelas, dan mekanisme kompensasi waktu, diperkirakan akan meningkatkan kinerja harian yang terukur (kecepatan layanan, ketepatan transaksi). Artinya, intervensi WLB di konteks ritel tidak sekadar "*good to have*" tetapi berdampak langsung pada output tugas di toko.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan Gen Z di minimarket di Surakarta.

Hasil analisis menunjukkan pengembangan karir (PK) berpengaruh positif tetapi efeknya relatif lebih kecil dan borderline signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0.180$; $t = 1.966$; $p = 0.049$). Angka ini mengindikasikan bahwa peluang pengembangan (pelatihan, jalur karir, mentoring)

memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja, namun kekuatan efeknya tidak sebesar WLB atau kepuasan kerja dalam model penelitian ini. Secara praktis, ini berarti program pengembangan karir tetap relevan tetapi harus dirancang agar lebih berdampak, misalnya dengan peningkatan kualitas pelatihan, kaitan yang jelas antara pelatihan dan tugas, serta mekanisme follow-up. Selain itu, *effect size* PK tergolong kecil sehingga intervensi tunggal pada PK tanpa dukungan kebijakan lain kemungkinan menghasilkan perubahan kinerja yang terbatas.

Landasan teori Human Capital (Becker; Noe, 2017) mendukung hipotesis bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi meningkatkan produktivitas individu; Noe menekankan kombinasi pelatihan, job rotation, dan mentoring sebagai praktik efektif untuk membangun kapabilitas pekerja (Noe, 2017). Namun teori juga mengingatkan bahwa hasil investasi modal manusia akan lebih terlihat dalam jangka menengah-panjang dan ketika program terintegrasi dengan kebutuhan pekerjaan nyata. Oleh karena itu, efek PK yang moderat dalam studi ini dapat diinterpretasikan sebagai refleksi dari desain program yang mungkin belum optimal atau belum sepenuhnya terinternalisasi oleh responden Gen Z. Teori motivator Herzberg juga relevan: kesempatan berkembang merupakan faktor motivator yang meningkatkan kepuasan dan pada gilirannya kinerja, tetapi jika aspek hygiene belum terpenuhi dampaknya bisa tereduksi (Herzberg, 1959).

Perbandingan dengan studi terdahulu menunjukkan pluralitas temuan: Ho et al. (2025) dan Fahrizi & Aziz (2021) melaporkan pengaruh positif pengembangan karir terhadap kinerja atau kepuasan, mendukung temuan positif penelitian ini; sementara Sukamto et al. (2020) menemukan mediasi penuh oleh kepuasan kerja pada konteks perawat, yang menunjukkan pengembangan karir sering bekerja melalui mekanisme psikologis. Purnamasari (2024) juga melaporkan efek positif pada Gen Z namun dengan mediator berbeda (motivasi kerja), yang menunjukkan jalur mekanistik dapat bervariasi antar-konteks.

Pengembangan karir menunjukkan pengaruh positif namun relatif kecil dan signifikan ($\beta = 0.180$; $p = 0.049$), yang mencerminkan bahwa bentuk-bentuk PK saat ini di lapangan kemungkinan bersifat singkat atau kurang terintegrasi dengan jalur promosi nyata. Di praktik gerai, pelatihan sering berupa *micro-learning* teknis tanpa sinyal pengakuan atau *roadmap* promosi, akibatnya peningkatan keterampilan muncul tapi tidak cukup memodifikasi penilaian kepuasan kerja atau motivasi jangka panjang. Untuk memperkuat dampak pengembangan karir terhadap kinerja, desain program harus memperjelas kaitan antara pelatihan, kriteria pengakuan, dan peluang kenaikan posisi agar PK menjadi stimulus yang lebih bermakna bagi Gen Z.

Pengaruh *Job satisfaction* terhadap kinerja karyawan Gen Z di minimarket di Surakarta

Job satisfaction (JS) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0.426$; $t = 3.447$; $p = 0.001$), menandakan bahwa karyawan yang melaporkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mencapai performa kerja yang lebih baik. Efek ini relatif kuat dibandingkan PK dan sebanding atau sedikit lebih besar dari kontribusi WLB menurut *effect size*, sehingga kepuasan kerja muncul sebagai variabel kunci yang mempengaruhi outcome. Temuan ini konsisten dengan peran kepuasan sebagai antecedent motivasional yang langsung memengaruhi kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan. Secara praktis, temuan ini menggarisbawahi pentingnya strategi HR yang langsung menargetkan faktor-faktor kepuasan (intrinsik dan ekstrinsik) untuk menaikkan kinerja. Hasil ini didukung oleh indikator reliabilitas dan validitas konstruk yang memadai pada instrumen kepuasan kerja.

Teori dua-faktor Herzberg (Herzberg, 1959) dan definisi Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa faktor-faktor motivator (seperti pengakuan, peluang berkembang) dan faktor hygiene (seperti kondisi kerja, kompensasi) bersama-sama menentukan tingkat kepuasan; jika keduanya ditangani, kepuasan yang tinggi akan mendorong kinerja lebih baik. Selain itu, kerangka Social Exchange memandang kepuasan sebagai bentuk respon afektif terhadap dukungan organisasi, yang mendorong perilaku produktif sebagai balasan (Blau, 1964). Dalam konteks Gen Z yang menghargai makna pekerjaan dan peluang pengembangan, faktor intrinsik dapat memainkan peran besar dalam meningkatkan kepuasan yang kemudian berimplikasi pada kinerja. Oleh karena itu, intervensi yang meningkatkan aspek motivator (tanggung jawab, pengembangan) plus hygiene akan lebih efektif daripada fokus tunggal pada satu dimensi. Temuan ini sejalan dengan bukti empiris: studi seperti Guli et al. (2025), Sukamto et al. (2020), dan beberapa penelitian lokal menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Namun ada perbedaan mekanisme antara studi, beberapa menemukan mediasi penuh (Sukamto et al., 2020), sementara studi lain menemukan kepuasan sebagai salah satu dari beberapa prediktor (Wardhani & Hasan, 2024).

Kepuasan kerja tampil sebagai prediktor kuat kinerja ($\beta = 0.426$; $p = 0.001$). Di lapangan, elemen yang memengaruhi *Job satisfaction* seperti dukungan atasan, pengakuan atas prestasi, dan kualitas hubungan rekan kerja, seringkali lebih mudah dimodifikasi dengan kebijakan manajerial langsung (feedback rutin, pengakuan kecil, perbaikan supervisi). Karena *Job satisfaction* berdampak kuat pada kualitas dan kuantitas kerja, intervensi sederhana namun konsisten (seperti sistem pengakuan berkala, feedback opsional tiap shift) dapat memperkuat performa tanpa memerlukan investasi besar.

Peran mediasi *Job satisfaction* dalam hubungan antara *Work-life balance* dan kinerja karyawan Gen Z.

Pengujian indirect effect menunjukkan tidak ada bukti mediasi JS pada jalur WLB \rightarrow KK (indirect $\beta = -0.044$; $t = 0.531$; $p = 0.596$), sehingga meskipun WLB berpengaruh langsung signifikan pada kinerja, pengaruhnya tidak tampak melalui peningkatan kepuasan kerja dalam model ini. Dengan kata lain, WLB meningkatkan kinerja secara langsung (mungkin melalui pengurangan konflik peran dan peningkatan energi kerja) tanpa terlebih dahulu menaikkan skor kepuasan yang terukur sebagai mediator.

Secara teoritis, beberapa literatur memang mengajukan kepuasan sebagai mediator antara WLB dan kinerja (Baron & Kenny; Guli et al., 2025), namun teori COR dan SET juga mengizinkan jalur langsung: ketika sumber daya bertambah (WLB lebih baik), karyawan dapat langsung bekerja lebih efektif tanpa perubahan afektif yang besar. Selain itu, Robbins & Judge (2019) menunjukkan bahwa dampak WLB pada outcome dapat terjadi melalui mekanisme pengurangan stres dan peningkatan kapasitas kerja, yang tidak selalu tercermin dalam skala kepuasan yang digunakan. Dalam konteks Gen Z ritel, perubahan operasional (jadwal, istirahat) mungkin memengaruhi performa tugas harian tanpa menggeser evaluasi umum mereka terhadap pekerjaan.

Dibandingkan penelitian terdahulu, beberapa studi (seperti Guli et al., 2025; Faisal et al., 2022) menemukan mediasi kepuasan sementara studi lain melaporkan jalur langsung atau mediasi oleh variabel berbeda (seperti kesejahteraan psikologis dalam Faisal et al., 2022), sehingga hasil pada penelitian ini bukan anomali mutlak. Hal ini menggarisbawahi pentingnya karakteristik sampel, pengukuran mediator, dan waktu pengukuran, mediasi mungkin muncul pada studi longitudinal atau bila kepuasan diukur dengan dimensi yang lebih sensitif.

Analisis *indirect* menunjukkan tidak ada bukti mediasi JS pada jalur WLB → KK (indirect $\beta = -0.044$; $p = 0.596$). Secara praktis ini berarti perbaikan WLB di lapangan cenderung langsung meningkatkan kemampuan pelaksanaan tugas (seperti kesiapan fisik, ketepatan waktu) tanpa selalu mengubah evaluasi kepuasan kerja dalam jangka pendek. Dengan kata lain, solusi WLB berfungsi sebagai “perbaikan kapasitas operasional” langsung karena mengurangi kelelahan dan gangguan oleh sebab itu manajemen harus memprioritaskan perubahan tata jadwal dan istirahat yang nyata untuk efek kinerja tercepat.

Peran mediasi *Job satisfaction* dalam hubungan antara Pengembangan Karir dan kinerja karyawan Gen Z.

Hasil indirect effect menunjukkan PK → JS → KK tidak signifikan (indirect $\beta = 0.034$; $t = 0.392$; $p = 0.695$), meskipun PK memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja yang borderline signifikan; ini menandakan bahwa kepuasan kerja tidak menjelaskan efek PK pada kinerja dalam data Penelitian ini. Dengan kata lain, peluang pengembangan karir pada sampel ini cenderung berdampak lebih ke jalur langsung (seperti peningkatan kemampuan teknis yang langsung menunjang kinerja tugas) daripada meningkatkan kepuasan yang kemudian mendorong kinerja.

Teori Human Capital dan Noe (2017) mendukung efek langsung PK pada kinerja karena peningkatan kapabilitas teknis seharusnya langsung meningkatkan produktivitas; di sisi lain, teori motivator Herzberg mengusulkan bahwa PK berfungsi sebagai faktor motivator yang juga meningkatkan kepuasan. Jika dalam praktik PK di lokasi penelitian lebih bersifat teknis atau singkat (micro-training tanpa pengakuan/promosi), efeknya mungkin langsung pada keterampilan operasional tetapi tidak cukup mengubah evaluasi kepuasan kerja. Oleh karena itu, desain program (kualitas, relevansi, signaling promosi) menjadi kunci apakah PK bekerja melalui jalur kepuasan atau langsung.

Perbandingan dengan studi terdahulu mengungkap variasi: Sukanto et al. (2020) melaporkan mediasi penuh oleh kepuasan pada konteks perawat, sementara Purnamasari (2024) dan Ho et al. (2025) menemukan efek positif PK pada hasil tetapi dengan mediator berbeda atau konteks lain. Ini menegaskan bahwa mediasi PK→JS→KK bersifat kontekstual, bergantung pada sifat intervensi PK, kultur organisasi, dan harapan Gen Z.

Hasil indirect PK → JS → KK juga tidak signifikan (indirect $\beta = 0.034$; $p = 0.695$), yang mengindikasikan bahwa pengembangan karir di sampel ini lebih mungkin meningkatkan kinerja melalui peningkatan kemampuan teknis langsung daripada melalui peningkatan kepuasan kerja. Di lapangan, bila pelatihan tidak dipasangkan dengan signaling promosi atau *reward*, karyawan mungkin meningkatkan kompetensi tetapi tidak merasakan peningkatan kepuasan personal yang berarti. Oleh karena itu, untuk menjadikan PK sebagai jalur yang memengaruhi kepuasan (dan kemudian kinerja), program harus menggabungkan aspek pengakuan, bukti kenaikan karir, atau insentif terukur yang disadari oleh karyawan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa work–life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di minimarket Surakarta ($\beta = 0,373$; $p = 0,000$), pengembangan karir berpengaruh positif namun relatif lemah dan borderline signifikan ($\beta = 0,180$; $p = 0,049$), serta job satisfaction menjadi prediktor terkuat yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,426$; $p = 0,001$). Namun, job satisfaction tidak terbukti memediasi hubungan antara work–life balance maupun pengembangan karir terhadap

kinerja karena efek tidak langsung keduanya tidak signifikan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan mengoptimalkan pengelolaan jadwal dan mekanisme kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, merancang program pengembangan karir yang relevan dan terhubung dengan promosi atau insentif, serta meningkatkan sistem pengakuan dan umpan balik rutin. Karyawan Gen Z perlu mengomunikasikan kebutuhan kerja secara jelas, aktif mengikuti pelatihan yang relevan, dan menjaga kepuasan kerja secara terukur, sementara peneliti selanjutnya disarankan memperluas cakupan sampel, menggunakan desain longitudinal, serta menambahkan variabel kontrol atau moderator untuk memperkuat hasil penelitian.

5. REFERENCES

- Aguinis, H. (2013). *Performance management (3rd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Al-Kassem, A. H., Momani, H. R., Assad, N. F., Alzghoul, A. M., & Bayoumy, M. S. A. (2025). Work-life balance and its impact on employee performance: HR strategies for success. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(5), 646–657. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i5.8807>
- Amelia, S. A., Violinda, Q., & Kurniawan, B. (2025). Pengaruh Work-Life Balance, Keterampilan, dan Burnout terhadap Kinerja Dimediasi Budaya Kerja pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Semarang Pattimura. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 5(1), 615–628.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.)*. London: Kogan Page.
- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2020). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1211–1221. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1211-1221>
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (ed. revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badaruddin, B., Suriyanto, S., & Fatmasari, F. (2024). Work-Life Balance and Professional Development: Their Impact on Employee Performance. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 409–424. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.986>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951-962. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>
- Bangun, W. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui pemediasi motivasi kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676-4703. DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24>
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special*

Reference to Education. University of Chicago Press.

- Benidikto, M. I., Listiana, E., Irdhayanti, E., Daud, I., Marumpe, D. (2025). Pengaruh Career Development dan Work-Life Balance terhadap Job Satisfaction Guru di Kabupaten Sanggau Melalui Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(6), 263–277. DOI: <https://doi.org/10.60126/jim.v3i6.961>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Global.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Harlow, England: Pearson.
- Dhaniswari, N. M. P., & Sudarnice, S. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1). <https://doi.org/10.24269/asset.v7i1.8910>
- Fahrizi, A. N., & Aziz, E. A. (2021). Hubungan pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 5(1), 35-44. DOI: <https://doi.org/10.24967/jmms.v5i1.1161>
- Faisal, A., Hameed, M., & Aleemi, A. R. (2022). Work-Life Balance and Job Performance: A Mediating and Moderating Model. *Market Forces*, 17(1), 1–22. <https://doi.org/10.51153/mf.v17i1.558>
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Bin Amin, M., & Senathirajah, A. R. S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.10042>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Undip.
- Gill, A. A., Ahmad, B., & Kazmi, S. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior. *Management Science Letters*, 11, 1725–1736. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.010>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Guli, G., Wahyudi, W., Warman, C., & Fidziah, F. (2025). Kepuasan kerja memediasi pengaruh work life balance, burnout, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sankyu Internasional Indonesia Cilegon. *Bundling: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 101-110. <https://jurnal.cahayapublikasi.com/index.php/bundling/article/view/71>
- Gunawan, G., Nugraha, Y., Sulastiana, M., & Harding, D. (2019). Reliabilitas dan validitas konstruk Work-Life Balance di Indonesia. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi (JPPP)*, 8(2), 88–94. Doi: <https://doi.org/10.21009/JPPP.082.05>

- Hakim, M. M. (2024). Work-Life Balance, Take Home Pay and Workplace Environment: Which One has the Most Influence toward Employee Performance on Gen Z? JSHP: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan, 8(1), 86–102.
- Ho, R. S. P., Hadi, S., & Welsa, H. (2025). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 14(1), 110–120
- Hakim, M. M. (2024). Work-Life Balance, Take Home Pay and Workplace Environment: Which One has the Most Influence toward Employee Performance on Gen Z? JSHP: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan, 8(1), 86–102.Hakim (2024)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hisnidah, M., & Solekah, N. 2023. Analisis Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja, Work Life Balance dan Flexible Work Space Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia Kc Malang. SYARIKAT : Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah. Vol. 6(2): 303-315
- Ho, R. S. P. ., Hadi, S. ., & Welsa, H. . (2025). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan, 14(01), 110–120. <https://doi.org/10.22437/jmk.v14i01.37527>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., & Aziz, M. F. A. (2023). Training, career development and organizational commitment as predictors of work performance. *Heliyon*, 9(12), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Juniar, R., Ubaidillah, H., & Abadiyah, R. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir, Work-Life Balance Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Rsud R.T. Notopuro. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(1), 3434-3453. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.5609>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2021). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach (3rd ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *Organizational behavior (10th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Kronos. (2019). Meet Gen Z: The misunderstood generation. The Workforce Institute at Kronos.
- Mangkunegara, A. A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Refika Aditama.
- Manurung, J. H., Azazi, A., Marumpe, D. P., Daud, I., & Irdhayanti, E. (2025). Pengaruh Work-Life Balance, Compensation, dan Workload Terhadap Employee Performance Generasi Z Dimediasi oleh Job Stress. *Jurnal Ilmiah Multidisipin*, 3(6), 278–291. <https://doi.org/10.60126/jim.v3i6.967>
- McConnell, J. (2003). *How to identify your organization's training needs and improve performance*. Boston: Thompson/Executive Press.
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2005). *The Case for Work-Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Hudson Global Resources (Aust.) Pty Limited.

<https://books.google.co.id/books?id=rsZDAgAACAAJ>

- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2018). The impact of work-life balance on employee performance. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72–100.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development (7th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Purnamasari, D. (2024). Pengaruh keseimbangan kehidupan-kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Gen Z dimediasi oleh motivasi kerja (Magister thesis). Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Ragas, S. F., Tantay, F. M., Chua, L. J., & Sunio, C. M. (2017). Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 857–872. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2016-0076>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior (18th ed.)*. Harlow, England: Pearson.
- Robbins, S. P. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsudin, Sadili. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-4. Bandung: Pustaka Setia.
- Safitriani, S., & Herman, H. (2020). Pengaruh Disiplin, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT SatNusa Persada Tbk. *Jurnal Abdi Ilmu*, 13(1), 59–67.
- Santoso, A. B. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Intention to Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek di Kota Bandung). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1416.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business (7th ed.)*. Wiley.
- Setiyorini, M., Ahman, E., & Anggraini, A. Y. (2024). A systematic literature review of work-life balance. *Atlantis Press*. <https://www.atlantis-press.com/article/126015752>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukamto, E., Rasmun, R., & Sutrisno, S. (2020). Mediasi Kepuasan Kerja Antara Pengembangan Karir Dan Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. *Husada Mahakam: Jurnal Kesehatan*, 10(1), 23 - 36. <https://doi.org/10.35963/hmjk.v10i1.212>
- Wardah, A., & Haris, H. (2025). The Influence of Work-Life Balance, Burnout, and Job Satisfaction on Intention to Stay on Generation Z Employees in Surakarta City. *MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 60–69. <https://doi.org/10.54259/manabis.v4i2.4266>
- 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 Universitas Swasta di Pekanbaru). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(2), 1018–1035.
- Wibowo, A. (2016). *Manajemen kinerja (5th ed.)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Widi, D. A. P. (2024). Efikasi diri dan dukungan sosial dengan work-life balance mahasiswa

UMS yang bekerja [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta].
<https://eprints.ums.ac.id/125181>

Ximenes, T., Arsawan, I. W. E., Soares, A. da C., Kelen, P. B., & Ximenes, M. (2023). The Relationship between Career Development and Employee Performance: Work Motivation as a Mediator. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(12), 155–173. <https://doi.org/10.56982/dream.v2i12.173>

Zhenjing G, Chupradit S, Ku KY, Nassani AA, Haffar M. 2022. Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Front Public Health*. 2022 May 13;10:890400. doi: 10.3389/fpubh.2022.890400. PMID: 35646787; PMCID: PMC9136218