
EKSPEKTASI KERJA GENERASI Z DI JAKARTA: PERAN *WORK-LIFE BALANCE* DAN KOMPENSASI DENGAN MODERASI GENDER MELALUI PENDEKATAN *MULTI-GROUP ANALISIS* (MGA)

Dewi Alison
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
dewi.117241005@stu.untar.ac.id

Mohammad Agung Saryatmo
Program Studi Teknik Industri, Universitas Tarumanagara
mohammads@ft.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 05-11-2025, revisi: 03-12-2025, diterima untuk diterbitkan: 05-12-2025

Abstract: The transformation of today's workforce highlights Generation Z as a driving force with distinct work values and career expectations compared to previous generations. This study explores the role of work-life balance and compensation in shaping the work expectations of Generation Z employees in Jakarta while considering gender as a moderating variable examined through the Multi-Group Analysis (MGA) approach. A quantitative design was employed using a Likert-scale questionnaire distributed to 200 respondents aged 21–28 years working across various industrial sectors in Jakarta. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS 4.1 software. The results indicate that work-life balance and compensation have a positive and significant influence on Generation Z's work expectations. Furthermore, the moderation test confirms that gender affects the relationship between work-life balance and work expectations, where female respondents tend to place greater importance on achieving balance between professional and personal life than their male counterparts. These findings emphasize the need for organizations to design flexible, inclusive, and gender-sensitive workplace policies to enhance engagement, attract, and retain young talents in a dynamic and competitive labor market.

Keywords: Job Expectation, Work-Life Balance, Compensation, Gender, Generation Z

Abstrak: Perubahan nilai dan orientasi kerja pada Generasi Z menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia agar lebih adaptif terhadap ekspektasi tenaga kerja muda. Generasi ini memandang keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta sistem kompensasi yang adil sebagai faktor penting dalam menilai kualitas tempat kerja. Kajian ini menelusuri peran *work-life balance* dan kompensasi dalam membentuk ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta, dengan mempertimbangkan gender sebagai variabel moderasi yang diuji menggunakan pendekatan *Multi-Group Analisis* (MGA). Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui survei berbasis kuesioner skala Likert yang melibatkan 200 responden Generasi Z berusia 21–28 tahun dari berbagai sektor industri di Jakarta. Data diolah menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.1. Hasil menunjukkan bahwa *work-life balance* dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap ekspektasi kerja Generasi Z. Uji moderasi mengonfirmasi bahwa gender memengaruhi hubungan antara *work-life balance* dan ekspektasi kerja, di mana perempuan menunjukkan tingkat kepedulian lebih tinggi terhadap keseimbangan hidup dibanding laki-laki. Temuan ini menegaskan pentingnya bagi organisasi untuk menciptakan kebijakan kerja yang fleksibel, inklusif, dan sensitif terhadap perbedaan gender guna menarik serta mempertahankan talenta Generasi Z di era kompetitif saat ini.

Kata kunci: Ekspektasi Kerja, *Work-Life Balance*, Kompensasi, Gender, Generasi Z

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital dan arus globalisasi telah menghadirkan dinamika baru dalam dunia kerja modern. Organisasi tidak hanya dihadapkan pada tuntutan untuk menyediakan lapangan pekerjaan, tetapi juga pada tantangan untuk memahami dan memenuhi harapan tenaga kerja yang semakin beragam. Menurut McKinsey & Company (2023), perusahaan yang mampu menarik serta mempertahankan generasi muda adalah perusahaan yang tidak hanya menawarkan kompensasi yang kompetitif, tetapi juga menyediakan ruang bagi pengembangan karier dan keseimbangan hidup yang sehat. Hal ini menegaskan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap kebutuhan generasi baru dalam era digital.

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, kini menjadi kekuatan utama dalam angkatan kerja di Indonesia, terutama di wilayah metropolitan seperti Jakarta yang merupakan pusat kegiatan ekonomi nasional. Sebagai generasi yang tumbuh di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital, Generasi Z memiliki karakteristik unik, antara lain orientasi tinggi terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, preferensi terhadap lingkungan kerja kolaboratif, serta harapan terhadap kompensasi yang adil dan transparan (Deloitte, 2024; IDN Times, 2024). Data Badan Pusat Statistik (2024) juga menunjukkan bahwa kelompok usia ini mendominasi struktur tenaga kerja nasional, meskipun masih terdapat kesenjangan partisipasi berdasarkan gender yang mencerminkan perbedaan peran sosial dan ekspektasi dalam dunia kerja.

Berbagai penelitian sebelumnya menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*) serta kompensasi merupakan faktor penting dalam membentuk ekspektasi kerja generasi muda (Huțanu et al., 2020; Mahardika et al., 2022; Sharma & Pandit, 2021; Kwartawaty et al., 2024). Namun, sebagian besar kajian terdahulu masih menempatkan Generasi Z sebagai kelompok yang homogen, tanpa mempertimbangkan variasi persepsi yang muncul berdasarkan gender (Ng et al., 2010). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa gender dapat memengaruhi bagaimana individu menilai pentingnya keseimbangan hidup dan sistem kompensasi dalam pekerjaan (Lassleben & Hofmann, 2023), sehingga pemahaman yang lebih mendalam terhadap perbedaan ini menjadi relevan untuk dirumuskan.

Kesenjangan pemahaman mengenai pengaruh gender terhadap ekspektasi kerja dapat menimbulkan konsekuensi manajerial yang signifikan. Perusahaan yang gagal mengenali perbedaan harapan antara karyawan laki-laki dan perempuan berisiko menghadapi tingkat ketidakpuasan yang tinggi, rendahnya retensi, dan menurunnya loyalitas tenaga kerja muda. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh *work-life balance* dan kompensasi terhadap ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta, dengan gender sebagai variabel moderasi menggunakan pendekatan *Multi-Group Analysis* (MGA). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami dinamika perilaku kerja Generasi Z, serta memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja yang fleksibel, inklusif, dan berkelanjutan.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kompensasi terhadap ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta dengan gender sebagai variabel moderasi melalui pendekatan *Multi-Group Analysis* (MGA). Fokus utama penelitian ini adalah memahami bagaimana keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta kompensasi yang diterima karyawan dapat membentuk harapan generasi muda terhadap dunia kerja modern. Selain itu, penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi perbedaan persepsi berdasarkan gender yang dapat memengaruhi hubungan antara kedua variabel independen tersebut terhadap ekspektasi kerja.

Secara lebih spesifik, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta.
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta.
3. Menguji peran gender sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *work-life balance* dan ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta.
4. Menguji peran gender sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kompensasi dan ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta.

Melalui keempat tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan teoretis terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks preferensi kerja Generasi Z. Hasil penelitian ini juga diharapkan memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan yang adaptif, inklusif, serta memperhatikan keseimbangan kehidupan dan keadilan kompensasi bagi karyawan lintas gender.

TINJAUAN PUSTAKA

Work Life Balance

Work-life balance menggambarkan kemampuan individu untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Vroom (1964) melalui *Expectancy Theory* menjelaskan bahwa motivasi kerja seseorang tidak hanya bergantung pada hasil yang ingin dicapai, tetapi juga pada nilai yang dianggap bermakna bagi individu. Dalam konteks ini, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi aspek penting yang menumbuhkan rasa puas, berkomitmen, dan bermakna terhadap pekerjaan yang dijalani. Keseimbangan tersebut berperan sebagai faktor psikologis yang memengaruhi tingkat stres, keterlibatan, dan produktivitas seseorang di lingkungan kerja.

Kalliath dan Brough (2008, dalam Gragnano et al., 2020) menjelaskan bahwa *work-life balance* mencerminkan persepsi individu bahwa pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan dapat berjalan harmonis serta saling mendukung perkembangan pribadi sesuai dengan prioritas hidup. Fisher et al. (2009) juga menambahkan bahwa keseimbangan ini tidak hanya mencakup aspek keluarga, tetapi juga aktivitas sosial, pengembangan diri, dan tanggung jawab pribadi lainnya. Dengan demikian, *work-life balance* dapat dipahami sebagai kemampuan untuk menciptakan harmoni antara peran profesional dan personal, sehingga keduanya tidak saling bertentangan melainkan saling memperkuat demi tercapainya kesejahteraan hidup.

Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (2024) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan atau ganti rugi yang diberikan atas suatu pekerjaan. Menurut Dessler (2020), kompensasi terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu kompensasi langsung seperti gaji pokok dan bonus, serta kompensasi tidak langsung seperti tunjangan, asuransi, dan fasilitas kesejahteraan. Sistem kompensasi yang adil dan transparan berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja, meningkatkan motivasi, serta memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

Lebih lanjut, Amelia (2024) menjelaskan bahwa kompensasi yang dirancang secara strategis tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai sarana pengakuan atas kinerja, penghargaan, dan dukungan terhadap pengembangan karier. Bagi Generasi Z, kompensasi memiliki nilai yang lebih luas karena mereka menilai tidak hanya besaran gaji, tetapi juga aspek keadilan, fleksibilitas, dan peluang pertumbuhan. Dengan demikian, kompensasi dapat menjadi faktor kunci dalam membangun loyalitas serta mempertahankan tenaga kerja muda di tengah kompetisi pasar kerja yang semakin dinamis.

Ekspektasi Kerja

Ekspektasi kerja mengacu pada harapan individu terhadap hasil, pengalaman, dan nilai yang ingin dicapai melalui pekerjaan. Berdasarkan *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Vroom (1964), ekspektasi terbentuk ketika individu meyakini bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), kinerja tersebut membawa hasil tertentu (*instrumentality*), dan hasil itu bernilai penting bagi individu (*valence*). Konsep ini menunjukkan bahwa ekspektasi kerja tidak hanya bersifat rasional, tetapi juga mencerminkan nilai dan kebutuhan personal seseorang terhadap pekerjaan yang dianggap ideal.

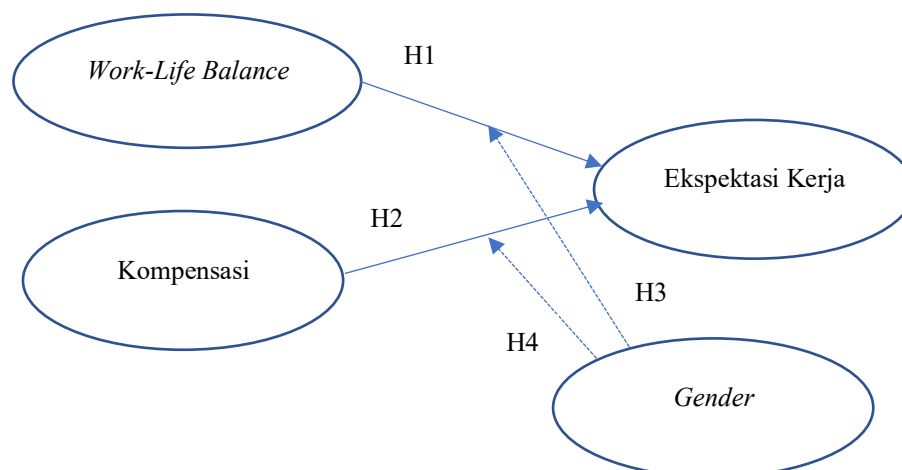
Lassleben dan Hofmann (2023) menemukan bahwa ekspektasi kerja Generasi Z bervariasi berdasarkan gender. Perempuan cenderung lebih menghargai keseimbangan hidup, hubungan sosial, dan lingkungan kerja yang suportif, sedangkan laki-laki lebih menekankan aspek kompetitif, pencapaian, dan jenjang karier. Perbedaan ini menegaskan bahwa ekspektasi kerja Generasi Z tidak dapat dianggap homogen, melainkan dipengaruhi oleh latar belakang sosial, pengalaman pribadi, serta pandangan terhadap peran gender di dunia profesional.

Gender

Gender merupakan konsep sosial yang membedakan peran, fungsi, dan tanggung jawab antara laki-laki dan perempuan yang dibentuk oleh norma, nilai, serta budaya masyarakat (WHO, 2021; KBBI, 2024). Berbeda dengan *sex* yang bersifat biologis, gender merupakan konstruksi sosial yang membentuk pola perilaku, kesempatan, dan harapan individu dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia kerja. Konsep gender juga memengaruhi cara seseorang berinteraksi, mengambil keputusan, dan menilai keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan pribadi.

Dalam konteks organisasi modern, isu kesetaraan gender menjadi semakin relevan karena berkaitan langsung dengan peluang karier, keseimbangan kerja, dan sistem kompensasi yang diterapkan. Walaupun kesetaraan semakin meningkat, berbagai penelitian menunjukkan bahwa perbedaan persepsi dan preferensi antara laki-laki dan perempuan masih ditemukan, terutama dalam hal orientasi terhadap keseimbangan hidup dan ekspektasi terhadap kompensasi. Oleh karena itu, memahami peran gender secara mendalam menjadi penting bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja yang adil, inklusif, dan berkelanjutan.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Peneliti (2025)

Kaitan *Work-Life Balance* dan Ekspektasi kerja

Work-Life Balance menjadi salah satu faktor penting yang membentuk ekspektasi kerja Generasi Z. Sebagai kelompok usia yang menempatkan kesejahteraan pribadi dan kenyamanan dalam bekerja sebagai prioritas, Gen Z mengharapkan perusahaan menyediakan fleksibilitas

dalam pelaksanaan kerja sehingga mereka dapat menyeimbangkan kebutuhan profesional dan kehidupan pribadi. Ekspektasi tersebut muncul sejalan dengan preferensi mereka terhadap lingkungan kerja yang positif, menyenangkan, serta hubungan kolegal yang suportif. Temuan Lasseben dan Hofmann (2023) menunjukkan bahwa social value merupakan prioritas utama Gen Z dalam menilai daya tarik pemberi kerja, sementara aspek Work-Life Balance khususnya layanan pendukung seperti fasilitas pengasuhan anak masih berada pada tingkat prioritas lebih rendah. Meski demikian, fleksibilitas kerja tetap dipandang sebagai elemen penting yang turut membentuk ekspektasi mereka terhadap lingkungan kerja ideal terhadap keseimbangan kehidupan karyawan. Selanjutnya, penelitian Ma dan Fang (2024) menemukan bahwa fleksibilitas kerja seperti jadwal yang dapat disesuaikan, peluang kerja jarak jauh, dan otonomi waktu menjadi aspek yang paling dicari oleh Generasi Z dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

Hal ini sejalan dengan temuan Ng, Schweitzer, dan Lyons (2010) yang menjelaskan bahwa preferensi Generasi Z terhadap keseimbangan hidup merupakan respons terhadap pengalaman generasi sebelumnya yang mengalami stres dan ketidakpuasan akibat kurangnya *work-life balance*. Kombinasi hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa fleksibilitas dan keseimbangan hidup bukan hanya kebutuhan fungsional, tetapi juga bagian penting dari ekspektasi kerja Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi yang menerapkan kebijakan kerja fleksibel memiliki peluang lebih besar dalam menarik serta mempertahankan talenta muda yang menghargai keseimbangan antara karier dan kehidupan pribadi.

Kaitan Kompensasi dan Ekspektasi kerja

Generasi muda dalam dunia kerja menunjukkan ekspektasi yang tinggi terhadap kompensasi sebagai bagian dari pemenuhan kebutuhan karier dan finansial. Ng, Schweitzer, dan Lyons (2010) menemukan bahwa kompensasi menjadi salah satu atribut kerja yang paling diharapkan oleh generasi muda karena mencerminkan apresiasi organisasi terhadap kinerja serta memberikan rasa keamanan ekonomi. Generasi ini tidak hanya menuntut gaji awal yang kompetitif, tetapi juga mengharapkan percepatan promosi dan kenaikan pendapatan yang lebih cepat dibandingkan generasi sebelumnya. Ekspektasi tersebut menggambarkan orientasi karier generasi muda yang dinamis dan keinginan untuk memperoleh pengakuan material atas kontribusi mereka.

Selain itu, penelitian Lasseben dan Hofmann (2023) menunjukkan bahwa kompensasi tetap menjadi salah satu faktor penting dalam menarik minat Generasi Z terhadap pemberi kerja. Namun, mereka juga menekankan bahwa kompensasi tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari nilai ekonomi yang melengkapi ekspektasi atas lingkungan kerja yang suportif dan fleksibilitas kerja. Dengan demikian, walaupun kompensasi tetap menjadi penentu utama ekspektasi kerja, generasi muda saat ini semakin menekankan keseimbangan antara manfaat finansial dan aspek kualitas hidup, termasuk peluang berkembang serta kenyamanan dalam bekerja.

Gender Sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan penelitian oleh E. S. W. Ng, Linda Schweitzer, dan Sean T. Lyons (2010), perbedaan gender memengaruhi bagaimana kompensasi diinterpretasikan oleh karyawan sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan kerja mereka. Dalam penelitian tersebut, pria dimana termasuk mereka dari generasi muda, cenderung memprioritaskan aspek ekstrinsik kompensasi, seperti gaji kompetitif dan peluang kenaikan pangkat yang cepat, yang mereka anggap sebagai indikator status dan prestasi. Sebaliknya, wanita lebih menaruh perhatian pada aspek non-finansial dari kompensasi, seperti manfaat sosial dan fleksibilitas kerja, karena hal-hal tersebut mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Selanjutnya, Sarmijan et al. (2022) menemukan bahwa gender turut memoderasi hubungan antara *work-life balance* dan kinerja, khususnya selama masa pandemi, ketika peran domestik dan profesional saling tumpang tindih. Temuan ini menunjukkan bahwa perempuan

cenderung mengalami tekanan peran ganda yang lebih tinggi, sedangkan laki-laki lebih fokus pada pencapaian target pekerjaan. Dengan demikian, menjadikan gender sebagai variabel moderasi memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika perilaku kerja, serta membantu organisasi merancang kebijakan yang lebih inklusif dan sensitif terhadap keberagaman karyawan.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif signifikan *work-Life Balance* terhadap ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta

H2: Terdapat pengaruh positif signifikan Kompensasi terhadap ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta

H3: Terdapat perbedaan pengaruh *work-life balance* terhadap ekspektasi kerja antara pria dan wanita Generasi Z di Jakarta

H4: Terdapat perbedaan pengaruh kompensasi terhadap ekspektasi kerja antara pria dan wanita Generasi Z di Jakarta

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode tertentu, yakni mulai April 2025 hingga September 2025. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin untuk mengukur *work-life balance*, kompensasi, dan ekspektasi kerja; serta mencatat gender responden sebagai variabel kategorikal (pria/wanita) untuk keperluan *Multi-Group Analysis* (MGA)

Populasi penelitian adalah Generasi Z yang berdomisili di Jakarta dengan rentang kelahiran tahun 1997–2004. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 200 responden, dengan komposisi seimbang antara laki-laki dan perempuan, sesuai dengan prinsip *quota sampling* untuk menjaga keseimbangan data dalam analisis moderasi gender.

Profil responden menunjukkan keragaman dalam pekerjaan dan pendidikan. Dari sisi pekerjaan, responden terdiri dari mahasiswa S2, wirausaha, serta pekerja kantor dengan latar belakang profesi yang beragam, termasuk bidang legal, teknologi informasi, keuangan, dan operasional. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan S1 dan S2, yang mencerminkan tingkat pemahaman akademis yang memadai dalam memberikan jawaban pada kuesioner penelitian.

Metode analisis data dilakukan dengan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.1. Analisis ini dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel laten secara simultan, termasuk uji pengaruh langsung maupun moderasi. Tahapan analisis meliputi pengujian *outer model* (validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas) serta *inner model* (R^2 , f^2 , Q^2 , dan uji hipotesis).

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan *Multi-Group Analysis* (MGA) untuk menguji perbedaan hubungan struktural antar kelompok berdasarkan gender. Uji MGA dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan signifikan dalam pengaruh *work-life balance* dan kompensasi terhadap ekspektasi kerja antara responden laki-laki dan perempuan. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana gender memoderasi hubungan antarvariabel, sekaligus memperkuat validitas temuan penelitian.

Tabel 1

Operasionalisasi Variabel *Work-life Balance*

Variabel	Indikator	Kode	Skala
<i>Work-Life Balance</i>	Kemungkinan untuk mengatur jam kerja secara fleksibel	WLB1	Skala Likert
	Kesempatan untuk bekerja dari rumah atau lokasi lain	WLB2	
	Penyediaan fasilitas penitipan anak oleh organisasi	WLB3	

	Mendukung kegiatan rekreasi, budaya, atau olahraga oleh perusahaan	WLB4	
	Kemampuan untuk mengambil cuti panjang (<i>sabbatical</i>) atau bekerja paruh waktu	WLB5	
	Kemampuan untuk mengelola beban kerja sehingga tidak mengganggu kehidupan pribadi	WLB6	

Sumber: Hermann Lassleben & Lisa Hofmann (2023)

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Kompensasi

Variabel	Indikator	Kode	Skala
Kompensasi	Paket kompensasi yang menarik, termasuk gaji pokok dan tunjangan	K1	Skala Likert
	Kepastian kerja dalam organisasi	K2	
	Insentif berbasis kinerja untuk mendorong produktivitas	K3	
	Kesempatan untuk mendapatkan promosi dan naik jabatan dalam organisasi	K4	
	Penyediaan program pensiun atau manfaat keuangan untuk masa pensiun	K5	
	Jaminan kesehatan yang disediakan oleh perusahaan bagi karyawan dan keluarganya	K6	

Sumber: Hermann Lassleben & Lisa Hofmann (2023)

Tabel 3
Operasionalisasi Variabel Ekspektasi kerja

Variabel	Item	Kode	Skala
Job Expectation	Saya berharap bekerja di perusahaan yang memiliki lingkungan kerja suportif	EK1	Skala Likert
	Saya mengharapkan kompensasi yang kompetitif dan sesuai standar industri	EK2	
	Saya berharap mendapatkan kesempatan berkembang dan jenjang karier yang jelas	EK3	
	Saya mengharapkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (<i>work-life balance</i>)	EK4	
	Saya menginginkan memiliki atasan yang mendukung dan mudah diajak bekerja sama	EK5	
	Saya berharap dapat bekerja di perusahaan dengan budaya kerja yang positif dan kolaboratif	EK6	

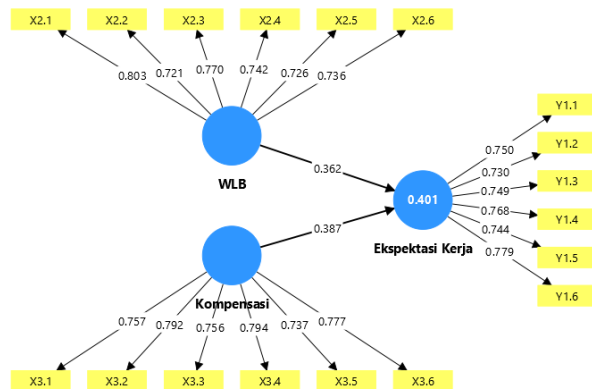
Sumber: Robbins & Judge (2022)

HASIL DAN KESIMPULAN

Uji Outer Model

Gambar 2

Hasil Perhitungan Outer Model Analisis Jalur Penelitian



Sumber: Peneliti (2025)

Uji Validitas Konvergen

Menurut Hair et al. (2022), indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor $\geq 0,70$. Hasil penelitian ini memperlihatkan (Gambar 2) bahwa seluruh indikator pada variabel *work-life balance*, kompensasi, dan ekspektasi kerja memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel yang diukur dengan baik, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

Hair et al. (2022) juga menjelaskan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$ menjadi batas minimal yang menandakan konsistensi pengukuran suatu variabel. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan (Tabel 4) bahwa nilai AVE untuk semua variabel berada di atas 0,50. Hal ini menegaskan bahwa lebih dari setengah varians indikator berhasil dijelaskan oleh variabel yang diukurnya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen berdasarkan kriteria AVE.

Tabel 4
Nilai AVE

	Nilai AVE
Ekspektasi Kerja	0,568
Kompensasi	0,592
<i>Work-Life Balance</i>	0,563

Sumber: Peneliti (2025)

Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan diuji menggunakan dua pendekatan, yaitu kriteria *Fornell–Larcker* dan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT).

Berdasarkan hasil uji *Fornell–Larcker Criterion*, nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Hasil perhitungan disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5
Fornell–Larcker Criterion

Variabel	Ekspektasi Kerja	Kompensasi	<i>Work-Life Balance</i>
Ekspektasi Kerja	0.753		
Kompensasi	0.543	0.769	
<i>Work-Life Balance</i>	0.529	0.432	0.750

Sumber: Peneliti (2025)

Nilai diagonal (akar AVE) pada tabel menunjukkan angka yang lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk, yang berarti masing-masing variabel memiliki diskriminasi yang baik terhadap konstruk lainnya (Fornell dan Larcker, 1981). Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell–Larcker*.

Selain itu, pengujian juga dilakukan menggunakan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT) untuk menilai sejauh mana korelasi antar konstruk berbeda satu sama lain. Hasil uji HTMT disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6
Nilai HTMT

Variabel	Ekspektasi Kerja	Kompensasi	<i>Work-Life Balance</i>
Ekspektasi Kerja		0.629	0.613
Kompensasi			0.492
<i>Work-Life Balance</i>			

Sumber: Peneliti (2025)

Nilai HTMT antara *work-life balance* dan kompensasi sebesar 0.492, antara *work-life balance* dan ekspektasi kerja sebesar 0.613, serta antara kompensasi dan ekspektasi kerja sebesar 0.629. Seluruh nilai HTMT lebih kecil dari 0.85, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi berlebih antar konstruk (Henseler, Ringle, dan Sarstedt, 2015).

Dengan demikian, baik hasil pengujian Fornell–Larcker maupun HTMT menunjukkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, dan masing-masing konstruk mampu merepresentasikan konsepnya secara unik serta tidak saling tumpang tindih.

Uji Reliabilitas

Menurut Hair et al. (2022), reliabilitas konstruk dapat dinilai menggunakan dua indikator utama, yaitu *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR). Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* \geq 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal antarindikator dalam mengukur variabel yang sama. Hasil pengujian dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 7 dibawah ini.

Tabel 7
Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel laten	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
Ekspektasi Kerja	0,848	0,887	reliabel
Kompensasi	0,862	0,897	reliabel
<i>Work-Life Balance</i>	0,845	0,885	reliabel

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 7, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel, yaitu *work-life balance*, kompensasi, dan ekspektasi kerja, telah memenuhi kriteria reliabilitas sebagaimana ditetapkan oleh Hair et al. (2022). Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan konsisten secara internal dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Inner Model

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Menurut Hair et al. (2022), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 dikategorikan moderat, dan 0,25 dikategorikan lemah. Hasil pengujian dalam penelitian ini (Tabel 8) menunjukkan bahwa variabel ekspektasi kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,401 dengan nilai R^2 adjusted sebesar 0,395.

Hal ini berarti variabel *work-life balance* dan kompensasi mampu menjelaskan varians dari ekspektasi kerja sebesar 40,01%, sedangkan sisanya 59,99% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Dengan demikian, nilai R^2 tersebut termasuk kategori moderat, sehingga model penelitian dinilai memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik terhadap variabel ekspektasi kerja

Tabel 8
Nilai R^2

Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted
Ekspektasi Kerja	0,401	0,395

Sumber: Peneliti (2025)

Analisis Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) digunakan untuk menilai kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Menurut Hair et al. (2022), nilai f^2 sebesar 0,02

dikategorikan kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar. Hasil pengujian *effect size* ditunjukkan pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9
Nilai Effect Size (f^2)

Hubungan	f^2	Keterangan
Kompensasi → Ekspektasi Kerja	0,203	sedang
Work-Life Balance → Ekspektasi Kerja	0,178	sedang

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 9, kedua variabel independen memiliki pengaruh dengan kategori sedang terhadap ekspektasi kerja. Nilai f^2 terbesar terdapat pada variabel kompensasi sebesar 0,203 yang menunjukkan bahwa kompensasi memberikan kontribusi paling dominan dalam memengaruhi ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta. Sementara itu, *work-life balance* juga memberikan pengaruh yang cukup berarti dengan nilai f^2 sebesar 0,178, meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan kompensasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sistem penghargaan dan kompensasi yang adil masih menjadi faktor utama dalam membentuk harapan kerja generasi muda, namun keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan tetap menjadi faktor penting yang mendukung terciptanya ekspektasi kerja yang positif.

Analisis Prediktif Relevance (Q^2) melalui PLSpredict / CVPAT

Uji *predictive relevance* (Q^2) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan model dalam memprediksi nilai variabel endogen berdasarkan data aktual. Pengujian dilakukan dengan prosedur *Cross-Validated Predictive Ability Test* (CVPAT) pada menu PLSpredict di software SmartPLS 4.1. Kriteria evaluasi ditentukan berdasarkan nilai *loss difference* antara model PLS-SEM dan model *Indicator Average* (IA), di mana model dinyatakan memiliki kemampuan prediksi yang baik apabila nilai *PLS loss* lebih kecil dari *IA loss* dan *p-value* menunjukkan signifikansi ($p < 0,05$).

Tabel 10
Nilai PLSpredict / CVPAT

Variabel	PLS loss	IA loss	Average loss difference	t value	p value
Ekspektasi Kerja	1.259	1.599	-0.340	4.242	0.000

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 10, nilai *PLS loss* (1.259) lebih kecil dibandingkan *IA loss* (1.599), dengan nilai *average loss difference* sebesar -0.340 dan *p-value* sebesar $0.000 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa model PLS memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik dibandingkan model *Indicator Average*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang kuat (*predictive relevance*) dan layak digunakan untuk memprediksi variabel ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta.

Hasil Uji Hipotesis

Analisis koefisien jalur (*Path Coefficient*)

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pada software SmartPLS 4.1, diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai t, serta *p-value* untuk masing-masing hubungan antarvariabel seperti ditunjukkan pada Tabel 11.

Tabel 11
Hasil Uji Hipotesis

Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Kompensasi → Ekspektasi Kerja	0.387	5.740	0.000	Signifikan
Work-Life Balance → Ekspektasi Kerja	0.362	5.399	0.000	Signifikan

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 11, kedua variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta ($p < 0,05$). Nilai *path coefficient* untuk variabel kompensasi sebesar 0,387 dan *work-life balance* sebesar 0,362 menunjukkan arah hubungan positif, artinya semakin tinggi persepsi terhadap kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja, maka semakin tinggi pula ekspektasi kerja karyawan Generasi Z. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menegaskan pentingnya faktor penghargaan dan keseimbangan kerja dalam membentuk harapan tenaga kerja muda di lingkungan profesional.

Hasil Uji Moderasi Gender

Uji *Multi-Group Analysis* (MGA) dilakukan untuk menilai apakah terdapat perbedaan pengaruh antarvariabel berdasarkan kelompok gender. Analisis ini membandingkan nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value* antara kelompok pria dan wanita, sehingga dapat diketahui apakah gender berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau melemahkan hubungan antarvariabel dalam model. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 12 berikut.

Tabel 12
Hasil Uji Multi-Group Analysis (MGA) Berdasarkan Gender

Hubungan	Koefisien (Pria)	Koefisien (Wanita)	Perbedaan (Pria–Wanita)	P Value (2-tailed)	Keterangan
Kompensasi → Ekspektasi Kerja	0.435	0.507	-0.072	0.522	Tidak signifikan
Work-Life Balance → Ekspektasi Kerja	0.460	0.176	0.284	0.019	Signifikan

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 12, terlihat bahwa pengaruh kompensasi terhadap ekspektasi kerja tidak berbeda secara signifikan antara pria dan wanita ($p = 0.522 > 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap kompensasi bersifat konsisten pada kedua kelompok gender, di mana baik pria maupun wanita menilai kompensasi yang adil sebagai faktor penting dalam membentuk ekspektasi kerja. Sebaliknya, terdapat perbedaan signifikan pada pengaruh *work-life balance* terhadap ekspektasi kerja ($p = 0.019 < 0.05$), dengan nilai perbedaan sebesar 0.284.

Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa kelompok wanita lebih sensitif terhadap faktor *work-life balance* dibandingkan pria. Bagi karyawan wanita Generasi Z, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan aspek krusial dalam membentuk harapan terhadap lingkungan kerja yang ideal. Hal ini sejalan dengan penelitian Lassleben dan Hofmann (2023) yang menunjukkan bahwa wanita lebih mengutamakan kesejahteraan psikologis dan fleksibilitas kerja dibandingkan pria yang cenderung berorientasi pada kompensasi dan prestasi. Dengan demikian, hasil uji MGA menegaskan bahwa gender berperan sebagai moderator parsial dalam hubungan *work-life balance* terhadap ekspektasi kerja, tetapi tidak pada hubungan kompensasi terhadap ekspektasi kerja.

Pembahasan

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Ekspektasi Kerja Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta ($\beta = 0.362$, $p = 0.000$). Temuan ini memperlihatkan bahwa fleksibilitas waktu, kesejahteraan mental, dan kesempatan untuk menyeimbangkan peran personal–profesional menjadi faktor utama dalam pembentukan ekspektasi mereka terhadap kualitas lingkungan kerja. Hal ini selaras dengan teori harapan Vroom (1964), di mana harapan hasil positif memengaruhi motivasi seseorang untuk berkontribusi secara optimal.

Temuan ini didukung oleh Karolina dan Saryatmo (2024) yang menemukan bahwa *work-life balance* berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja Generasi Z di Jabodetabek. Konsistensi juga terlihat dalam studi Huțanu et al. (2020) yang menegaskan bahwa keseimbangan kerja berdampak pada peningkatan komitmen terhadap organisasi. Selain itu, Lassleben dan Hofmann (2023) menemukan bahwa nilai sosial dan keseimbangan kerja merupakan faktor penting dalam menarik minat Generasi Z, terutama untuk perempuan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menguatkan bahwa *work-life balance* menjadi komponen penting yang membentuk ekspektasi kerja karyawan muda.

Melihat hasil tersebut, perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan hidup seperti pengaturan jam kerja adaptif, opsi *hybrid working*, dan program *employee well-being*. Semakin baik perhatian perusahaan terhadap keseimbangan hidup karyawan, semakin besar pula minat Generasi Z untuk berkontribusi serta membangun karier jangka panjang dalam organisasi.

Pengaruh Kompensasi terhadap Ekspektasi Kerja Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ekspektasi kerja Generasi Z ($\beta = 0.387$, $p = 0.000$). Generasi ini menilai kompensasi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi, sekaligus indikator keadilan dan kredibilitas organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi merupakan elemen penting dalam menumbuhkan harapan positif terhadap tempat kerja, terutama bagi kelompok generasi muda yang sangat memperhatikan apresiasi dari perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Ng et al. (2010) yang menyatakan bahwa generasi muda memiliki ekspektasi tinggi terhadap gaji awal serta peluang kenaikan karier yang jelas. Selain itu, Suprastini dan Firdausy (2019) juga mengonfirmasi bahwa kompensasi berperan sebagai pendorong motivasi dan peningkatan kinerja karyawan, sehingga semakin menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya menjadi sarana pemenuhan kebutuhan finansial, tetapi juga memengaruhi perilaku dan persepsi kerja individu. Dengan demikian, kompensasi berkontribusi pada terbentuknya ekspektasi kerja yang lebih positif pada Generasi Z.

Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja (*performance-based compensation*) yang jelas, memberikan *benefits* tambahan serta *career path* yang terstruktur. Pendekatan ini dapat meningkatkan rasa percaya dan keterikatan Generasi Z terhadap organisasi, sehingga mendukung peningkatan *talent retention* dan daya saing perusahaan dalam menarik talenta muda di pasar tenaga kerja.

Peran Gender dalam Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Ekspektasi Kerja

Hasil *Multi-Group Analysis* (MGA) menunjukkan bahwa gender memoderasi hubungan antara *work-life balance* dan ekspektasi kerja (*difference* = 0.284; $p = 0.019$), di mana pengaruhnya lebih kuat pada perempuan. Perempuan Generasi Z lebih menghargai fleksibilitas kerja, dukungan emosional, serta kesempatan untuk tetap memenuhi peran sosial di luar pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan Lassleben dan Hofmann (2023) yang menemukan bahwa perempuan lebih mengutamakan nilai sosial dan keseimbangan hidup dalam memilih pekerjaan. Selaras pula dengan Karolina dan Saryatmo (2024), yang menunjukkan bahwa

perempuan lebih sensitif terhadap kebijakan kesejahteraan psikologis dan fleksibilitas kerja. Perbedaan ini memperkuat urgensi pendekatan berbasis gender dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan perlu menyediakan kebijakan kerja yang lebih responsif terhadap kebutuhan perempuan, seperti fleksibilitas jam kerja, *family-friendly leave*, dan fasilitas pendukung kesehatan mental. Upaya ini dapat meningkatkan persepsi positif serta komitmen perempuan Generasi Z dalam membangun karier jangka panjang di organisasi.

Peran Gender dalam Hubungan Kompensasi terhadap Ekspektasi Kerja

Hasil *Multi-Group Analysis* (MGA) menunjukkan bahwa gender tidak memoderasi hubungan kompensasi terhadap ekspektasi kerja (*difference* = -0.072; *p* = 0.522). Hal ini mengindikasikan bahwa baik pria maupun wanita Gen Z menilai kompensasi sebagai aspek penting yang bersifat setara dan tidak dipengaruhi oleh gender.

Meskipun berbeda dari studi Ng et al. (2010), yang menemukan adanya perbedaan preferensi kompensasi berdasarkan gender pada generasi muda sebelumnya (*Millennials*), Sharma dan Pandit (2021) menegaskan bahwa Gen Z lebih egaliter dalam memandang kompensasi sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kinerja. Dengan demikian, persepsi terkait kompensasi kini berkembang menjadi lebih netral gender.

Mengacu pada hasil tersebut, perusahaan dapat menerapkan kebijakan kompensasi *gender-neutral* tanpa bias gender, namun tetap menawarkan *benefits* yang fleksibel dan mampu menjangkau kebutuhan individu yang beragam. Pendekatan ini mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif serta memperkuat rasa keadilan dalam organisasi.

KESIMPULAN, SARAN, DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* dan kompensasi terhadap ekspektasi kerja Generasi Z di Jakarta, dengan gender sebagai variabel moderasi menggunakan pendekatan *Multi-Group Analysis* (MGA). Berdasarkan hasil pengujian, kedua variabel independen terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ekspektasi kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi serta persepsi keadilan kompensasi yang dirasakan, semakin tinggi pula harapan Generasi Z terhadap lingkungan kerja yang ideal.

Analisis lebih lanjut melalui uji moderasi menunjukkan bahwa gender berperan sebagai moderator parsial. Perbedaan signifikan ditemukan pada pengaruh *work-life balance* terhadap ekspektasi kerja, di mana kelompok perempuan menunjukkan sensitivitas yang lebih tinggi terhadap keseimbangan hidup dibandingkan pria. Sementara itu, pada hubungan antara kompensasi dan ekspektasi kerja, tidak ditemukan perbedaan signifikan antar-gender. Temuan ini mengindikasikan bahwa generasi muda, baik laki-laki maupun perempuan, menilai keadilan dan transparansi kompensasi sebagai faktor universal dalam membentuk ekspektasi terhadap pekerjaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, organisasi disarankan untuk memperkuat kebijakan *work-life balance* yang berorientasi pada fleksibilitas kerja dan kesejahteraan karyawan. Program seperti *remote working*, jam kerja fleksibel, serta dukungan terhadap kesehatan mental dapat meningkatkan persepsi positif karyawan muda terhadap perusahaan. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan sistem kompensasi yang tidak hanya adil dan kompetitif, tetapi juga mencerminkan penghargaan terhadap kontribusi individu secara holistik, termasuk insentif non-finansial seperti pelatihan, peluang pengembangan diri, dan keseimbangan hidup.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar peneliti memperluas cakupan wilayah atau menambahkan variabel lain yang relevan dengan karakteristik generasi muda, seperti kepemimpinan, nilai personal, atau *organizational support*. Penggunaan metode *mixed-method*

juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor psikologis dan sosial yang membentuk ekspektasi kerja Generasi Z.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi dalam merancang strategi sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan nilai dan preferensi Generasi Z. Pertama, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan kerja yang inklusif dan fleksibel, yang memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan peran profesional dan personal tanpa menurunkan produktivitas. Kebijakan semacam ini tidak hanya meningkatkan ekspektasi positif, tetapi juga memperkuat loyalitas serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kedua, sistem kompensasi harus dirancang secara transparan, berbasis kinerja, dan disesuaikan dengan kebutuhan lintas gender. Pemberian penghargaan yang mencakup aspek finansial maupun non-finansial dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang ramah bagi generasi muda. Ketiga, manajemen diharapkan mampu memanfaatkan hasil penelitian ini untuk mengembangkan budaya kerja yang lebih responsif terhadap nilai keseimbangan dan keadilan, yang menjadi fokus utama Generasi Z dalam menentukan ekspektasi kerja di era modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, R. (2024). Pengaruh kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 45–58.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik tenaga kerja Indonesia 2024*. Jakarta: BPS RI.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Deloitte. (2024). *The 2024 Gen Z and Millennial Survey: A generation seeking balance and impact*. Deloitte Global.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–life balance: Weighing the importance of work–family and work–health balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huțanu, A., Dincă, V. M., & Săvescu, D. (2020). The impact of work–life balance on job satisfaction and organizational commitment among young employees. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 29(1), 225–233.
- IDN Times. (2024). *Indonesia Millennial and Gen Z Report 2024*. IDN Research Institute.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2024). *Kompensasi*. Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.

- Karolina, N., & Saryatmo, M. A. (2024). Employee engagement, work-life balance, dan turnover intention pada karyawan Generasi Z di Jabodetabek: Peran mediasi job satisfaction. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(2), 306–320. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i2.29657>
- Kwartawaty, F., Rahman, A., & Hidayat, R. (2024). Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan dan komitmen karyawan generasi Z di sektor jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Kontemporer*, 12(1), 77–90. <https://doi.org/10.47491/jmbk.v12i1.2384>
- Lassleben, H., & Hofmann, C. (2023). Gender differences in work–life balance and career expectations of Generation Z employees. *Gender in Management: An International Journal*, 38(2), 145–160. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2022-0201>
- Ma, C., & Fang, Y. (2024). Exploring Generation Z’s expectations at future work: The impact of digital technology on job searching. *Journal of Future Work Studies*, 4(2), 45–62. <https://doi.org/10.1108/JFWS-11-2023-0087>
- Mahardika, A. R., Susanto, H., & Nisa, L. (2022). Kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan kepuasan kerja karyawan muda di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 22(3), 199–210.
- McKinsey & Company. (2023). *How to attract and retain the next generation of talent*. McKinsey & Company Global Report.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Sarmijan, S., Tiarapuspa, T., & Ikhwan, H. S. (2022). Peran gender sebagai variabel moderasi pengaruh work from home, work-life balance, dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi COVID-19 di Bandung. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 6(1), 430–440. <https://doi.org/10.36312/jisip.v6i1.2795>
- Sharma, A., & Pandit, P. (2021). Impact of leadership and work-life balance on employee expectations: Evidence from Indian service sector. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 33–44.
- Suprastini, & Firdausy, C. M. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan marketing sales PT XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 3(2), 41–47. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v3i2.4958>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- World Health Organization (WHO). (2021). *Gender and health*. WHO Regional Office for Europe.