

Article History: Received: 7 October 2025, Revision: 20 October 2025, Accepted: 15 November 2025, Available Online: 1 January 2026.

DOI: <https://doi.org/10.35870/emt.v10i1.5888>

## Internalisasi Budaya Organisasi Inklusif Sebagai Strategi Meningkatkan *Work-Life Well-Being* Pada Karyawan Generasi Z

Arfian<sup>1\*</sup>, Safrina Ramadhani<sup>2</sup>, Sukmarani<sup>3</sup>, Cut Saura Salmira<sup>4</sup>, Adyk Marga Raharja<sup>5</sup>

<sup>1\*</sup> Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia.

<sup>2,4</sup> D4 Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Institut Kesehatan Helvetia, Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia.

<sup>3</sup> Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Kota Yogyakarta, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia.

<sup>5</sup> Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik dan Teknologi Kemaritiman, Universitas Maritim Raja Ali Haji, Kota Tanjung Pinang, Provinsi Kepulauan Riau, Indonesia.

Corresponding Email: arfian@dsn.ubharajaya.ac.id <sup>1\*</sup>

**Abstrak.** Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana variabel internalisasi budaya organisasi inklusif berpengaruh terhadap work-life well-being karyawan Generasi Z dengan variabel job satisfaction sebagai variabel moderasi. Subjek dari penelitian ini adalah 100 orang karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan. Variabel yang ada pada penelitian ini adalah variabel endogen, yaitu internalisasi budaya organisasi inklusif, variabel eksogen, yaitu variabel work-life well-being karyawan Generasi Z serta variabel mediasi adalah variabel job satisfaction. Adapun teknik pengumpulan data dengan penyerahan kuesioner ke objek penelitian ke karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan serta melalui studi dokumentasi 100 orang karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan. Metode penelitian dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif analisis data menggunakan metode structural equation model (SEM). Hasil olah data dengan metode SEM dilakukan dengan aplikasi PLS 4.0, dan teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan penyebaran kuesioner. Dari hasil penelitian maka simpulan yang ada, yaitu secara parsial variabel internalisasi budaya organisasi inklusif berpengaruh terhadap work-life well-being karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan, variabel job satisfaction berpengaruh terhadap work-life well-being karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan, sedangkan secara simultan variabel internalisasi budaya organisasi inklusif berpengaruh terhadap work-life well-being karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan dengan variabel job satisfaction sebagai variabel moderasi.

**Kata kunci:** Internalisasi Budaya Organisasi Inklusif; Job Satisfaction; Karyawan Generasi Z; Work-Life Well-Being.

**Abstract.** The purpose of this study is to determine and analyze the extent to which the internalization of inclusive organizational culture variables influence the work-life well-being of Generation Z employees with job satisfaction variables as moderating variables. The subjects of this study were 100 Generation Z employees in several companies. The variables in this study are endogenous variables, namely the internalization of inclusive organizational culture, exogenous variables, namely the work-life well-being variable of Generation Z employees and the mediating variable is the job satisfaction variable. The data collection technique was by submitting questionnaires to research objects to Generation Z employees in several companies and through documentation studies of 100 Generation Z employees in several companies. The research method used a quantitative descriptive method, data analysis using the structural equation model (SEM) method. The results of data processing with the SEM method were carried out using the PLS 4.0 application, and data collection techniques were carried out by observation and distribution of questionnaires. From the research results, the existing conclusions are that partially the internalization variable of inclusive organizational culture influences the work-life well-being of Generation Z employees in several companies, the job satisfaction variable influences the work-life well-being of Generation Z employees in several companies, while simultaneously the internalization variable of inclusive organizational culture influences the work-life well-being of Generation Z employees in several companies with the job satisfaction variable as a moderating variable.

**Keywords:** Internalization Of Inclusive Organizational Culture; Job Satisfaction; Generation Z Employees; Work-Life Well-Being.

## Pendahuluan

Transformasi dalam lanskap ketenagakerjaan global semakin dipengaruhi oleh hadirnya *Generasi Z* yang mulai memasuki dunia profesional. Generasi ini, yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010, saat ini berada pada fase awal karier mereka. Dengan karakteristik yang khas, seperti menjadi *digital native*, lebih mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta memiliki harapan tinggi terhadap keberagaman dan inklusivitas di tempat kerja (Shi, Ziyi, 2024), Generasi Z menunjukkan perbedaan mencolok dengan generasi sebelumnya. Namun, organisasi modern menghadapi tantangan besar dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi yang masing-masing membawa nilai dan harapan yang berbeda (Hutabarat, Harahap, *et al.*, 2025). Budaya organisasi yang telah lama berkembang umumnya lebih mengacu pada prinsip-prinsip generasi sebelumnya yang menekankan hierarki, loyalitas jangka panjang, dan keteraturan (Kushariyadi *et al.*, 2025). Sementara itu, *Generasi Z* menginginkan fleksibilitas, keterbukaan, dan ruang untuk mengekspresikan identitas mereka secara bebas.

Perbedaan ekspektasi ini menimbulkan ketegangan yang berdampak pada kesejahteraan mereka, khususnya dalam aspek *work-life well-being* (Pangestu, Agung, 2024). *Work-life well-being* mengacu pada kondisi kesejahteraan individu yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang melibatkan dimensi psikologis, sosial, serta emosional. Konsep ini lebih luas dibandingkan sekadar *work-life balance*, karena mencakup dampak psikologis yang lebih mendalam pada individu. *Generasi Z*, yang cenderung lebih rentan terhadap stres kerja, burnout, dan ketidaknyamanan sosial, sering kali mengalami tekanan jika mereka merasa tidak diterima atau dihargai di lingkungan kerja (Almanza & Cisneros, 2024). Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengatasi tantangan ini adalah melalui internalisasi budaya organisasi inklusif. Budaya inklusif dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan praktik yang menekankan penghargaan terhadap keberagaman,

keterbukaan terhadap perbedaan, serta memberikan kesempatan yang setara bagi setiap individu di tempat kerja. Internalisasi budaya inklusif lebih dari sekadar penerapan kebijakan formal; hal ini mencakup proses penanaman nilai yang harus tercermin dalam perilaku sehari-hari, pola komunikasi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi (Ataöv, Anlı, 2022). Dengan internalisasi ini, diharapkan dapat tercipta lingkungan yang mendukung karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan *job satisfaction* dan menjaga kesejahteraan psikologis. Sebaliknya, jika internalisasi budaya inklusif hanya dilakukan pada level simbolis, tanpa penerapan nyata, hal ini dapat menciptakan ketidaknyamanan di antara karyawan, yang pada akhirnya mengganggu hasil kerja mereka dan menurunkan *work-life well-being* mereka secara signifikan (Pranogyo & Hendro, 2022). Fenomena yang ada menunjukkan bahwa banyak organisasi masih menjalankan penerapan budaya inklusif hanya sebagai formalitas. Misalnya, perusahaan mengklaim mendukung keberagaman melalui slogan-slogan, namun dalam praktiknya diskriminasi tetap terjadi.

Selain itu, meskipun kebijakan fleksibilitas diberlakukan, budaya internal yang seharusnya mendukung kenyamanan karyawan dalam bekerja tidak selalu tercermin dalam praktik sehari-hari. Ketidaksesuaian antara nilai yang dipromosikan dengan penerapannya dapat menciptakan ketimpangan yang merugikan karyawan dan mengganggu kesejahteraan mereka (Hutabarat, 2020). Beberapa penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Rosenberg dan Hananel (2021), mengkaji hubungan antara budaya organisasi dengan kesejahteraan karyawan. Namun, fokus penelitian tersebut lebih banyak pada budaya organisasi secara umum, seperti budaya partisipatif atau inovatif, daripada meneliti pengaruh internalisasi budaya inklusif terhadap *work-life well-being* karyawan Generasi Z. Padahal, mengingat sensitivitas *Generasi Z* terhadap isu keadilan sosial dan keberagaman, internalisasi budaya inklusif yang efektif dapat menjadi elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung kesejahteraan mereka. Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah yang dikemukakan dalam

penelitian ini adalah bagaimana pengaruh internalisasi budaya organisasi inklusif terhadap *work-life well-being* karyawan Generasi Z dengan *job satisfaction* sebagai variabel moderasi. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana internalisasi budaya organisasi inklusif memengaruhi kesejahteraan *work-life* karyawan Generasi Z, dengan memperhatikan peran moderasi dari *job satisfaction*. Subjek penelitian ini adalah 100 karyawan Generasi Z yang bekerja di beberapa perusahaan. Variabel yang diteliti meliputi internalisasi budaya organisasi inklusif sebagai variabel endogen, kesejahteraan *work-life* karyawan Generasi Z sebagai variabel eksogen, dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Data dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak SMART PLS 4.0. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan serta studi dokumentasi terhadap 100 karyawan yang terlibat dalam penelitian. Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya (Diniawaty & Prabirawan, 2024), yang lebih berfokus pada level individu, penelitian ini berusaha memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai pengaruh internalisasi budaya inklusif terhadap kesejahteraan karyawan Generasi Z.

## Tinjauan Literatur

### Internalisasi Budaya Organisasi Inklusif

Budaya organisasi inklusif dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan praktik yang menciptakan lingkungan kerja yang adil, menghargai perbedaan, mendukung keberagaman, serta memastikan setiap individu merasa diterima, aman, dan memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang (Saputri, Vettyca Diana, 2024). Proses yang melibatkan penanaman dan penerapan nilai-nilai organisasi ke dalam sikap dan tindakan sehari-hari dikenal sebagai internalisasi (Diniawaty dan Prabirawan, 2024). Internalisasi budaya inklusif dapat tercapai melalui beberapa saluran berikut:

- 1) Komunikasi Organisasi, seperti penyampaian visi, misi, dan nilai inklusif secara konsisten.
- 2) Kebijakan & Sistem SDM, seperti

rekrutmen yang adil, promosi berbasis merit, dan pelatihan keberagaman.

- 3) Keteladanan Pemimpin (*Leadership Role Modeling*), yaitu pemimpin yang menunjukkan perilaku inklusif.
- 4) Ritual & Praktik Sehari-hari, seperti rapat yang melibatkan partisipasi aktif dan pengakuan kinerja yang transparan.
- 5) *Feedback & Reinforcement*, berupa penghargaan terhadap perilaku inklusif serta sanksi terhadap diskriminasi (Bertoglio and Sehnem, 2024).

Indikator-indikator dari internalisasi budaya organisasi inklusif meliputi:

- 1) Keadilan & Kesetaraan, yang memastikan semua karyawan diperlakukan secara adil, tanpa diskriminasi.
- 2) Keberagaman & Representasi, dengan menghargai perbedaan gender, usia, etnis, latar belakang, dan gaya kerja.
- 3) Partisipasi & Keterlibatan, dengan memberi ruang bagi setiap suara dalam pengambilan keputusan.
- 4) Penghargaan & Apresiasi, yang mengakui kontribusi unik setiap karyawan (Fadilah, Aqsa, 2021).

### Work-Life Well-Being Karyawan Generasi Z

*Work-life well-being* merujuk pada kemampuan seorang individu untuk menjaga keseimbangan dan harmoni antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sambil merasakan kesejahteraan psikologis, emosional, dan sosial dalam kedua aspek tersebut (Monteiro and Joseph, 2023). Generasi Z (lahir sekitar 1997–2012, usia saat ini 20–28 tahun) memiliki karakteristik yang membedakannya dari generasi sebelumnya (Almanza and Cisneros, 2024). Tantangan yang dihadapi Generasi Z dalam mencapai *work-life well-being* antara lain:

- 1) Tekanan Kerja Digital, di mana pekerjaan selalu terhubung secara online, menyebabkan batasan antara kehidupan kerja dan pribadi semakin kabur.
- 2) Stres Karier Awal, di mana banyak anggota Generasi Z yang baru memasuki dunia kerja merasakan krisis seperempat abad (*quarter-life crisis*), ditandai dengan ketidakpastian karier dan beban ekspektasi.
- 3) Ekspektasi Tinggi Terhadap Organisasi, dengan harapan akan budaya inklusif,

pemimpin yang mendukung, dan kesempatan untuk berkembang (*Zhang and Watson IV*, 2020).

Indikator *work-life well-being* karyawan *Generasi Z* mencakup:

- 1) *Work Satisfaction*, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, karier, dan organisasi.
- 2) *Life Satisfaction*, yaitu kepuasan terhadap kehidupan pribadi (keluarga, hubungan sosial, hobi).
- 3) *Work-Life Balance/Integration*, yaitu kemampuan dalam mengelola waktu, energi, dan komitmen antara pekerjaan dan kehidupan non-kerja.
- 4) *Psychological Well-Being*, yang merujuk pada kondisi mental yang positif, dengan minimnya stres kerja, burnout, atau kecemasan (*Pranogyo and Hendro*, 2022).

### **Job Satisfaction**

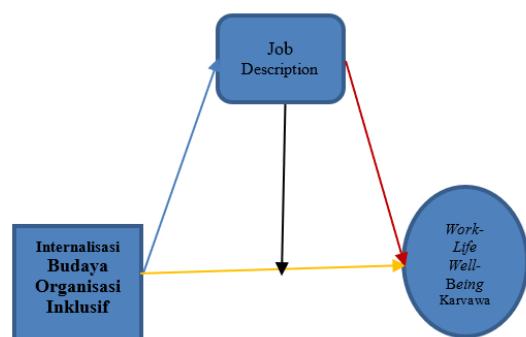
Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap pekerjaan mereka, yang muncul dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, lingkungan kerja, serta pengalaman kerja secara keseluruhan (*Feliciano-Cestero, María M.*, 2023). Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seseorang merasa puas, nyaman, dan termotivasi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di era kemajuan teknologi yang pesat (*Wahyono et al.*, 2023), serta kesempatan untuk berkembang (*Hutabarat*, 2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi:

- 1) Faktor Individual, seperti nilai pribadi, usia, jenis kelamin, generasi, dan ekspektasi terhadap pekerjaan.
- 2) Faktor Pekerjaan, seperti jenis tugas, beban kerja, dan variasi pekerjaan.
- 3) Faktor Organisasi, seperti kepemimpinan, komunikasi internal, budaya organisasi, dan sistem penghargaan.
- 4) Faktor Lingkungan, seperti fleksibilitas kerja, keamanan kerja, dukungan sosial, serta penggunaan teknologi (*Sari, Intan Diana*, 2024).

Indikator-indikator dari kepuasan kerja adalah:

- 1) Pekerjaan itu sendiri, apakah tugas yang diberikan terasa menarik, menantang, dan bermakna.

- 2) Pengawasan/Atasan, yang meliputi gaya kepemimpinan, dukungan, dan hubungan interpersonal.
- 3) Promosi/Pengembangan Karier, yang mengarah pada peluang untuk maju, belajar, dan berkembang.
- 4) Gaji/Kompensasi, yaitu tingkat kepuasan terhadap upah, insentif, dan keadilan dalam distribusi kompensasi (*da Silva, Paulo Duque Pereira*, 2023).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### Hipotesis:

- 1) Internalisasi budaya organisasi inklusif berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan *Generasi Z* di berbagai perusahaan.
- 2) Kepuasan kerja (Job Satisfaction) berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan *Generasi Z* di berbagai perusahaan.
- 3) Internalisasi budaya organisasi inklusif berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan *Generasi Z* di berbagai perusahaan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Menurut *Upadhyay and Kumar* (2020), analisis SEM merupakan teknik analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten, yaitu variabel yang tidak dapat diukur langsung, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *work-life well-being*.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 19,96 juta karyawan *Generasi Z* yang bekerja di berbagai perusahaan. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode *accidental sampling*, yang menurut *Diniawaty dan Prahirawan* (2024), adalah metode pengambilan sampel di

mana sebagian sampel dipilih berdasarkan kemunculannya di lokasi penelitian.

Jumlah sampel yang digunakan dapat dihitung dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

Dengan  $N = 19.960.000$  dan  $e = 0,1$ , maka perhitungan jumlah sampel adalah:

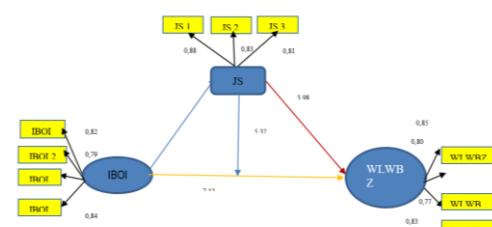
$$n = \frac{19.960.000}{(1 + 19.960.000 \times 0,1^2)} = 100$$

Sehingga, jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 100 karyawan *Generasi Z* di beberapa perusahaan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua pendekatan utama, yaitu observasi dan penyebaran kuesioner. Selain itu, data juga dikumpulkan melalui studi pustaka untuk mendukung analisis teori yang relevan dengan topik penelitian.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Hasil dari pengujian analisis SEM dapat dijabarkan melalui diagram *Bootstrapping* berikut:



Gambar 2. Diagram Bootsraping

### Analisa Convergent Validity

Menurut (Nazia dan Yuliana, 2024) menyatakan bahwa analisa *convergent validity* adalah uji untuk melihat sejauh mana indikator-indikator yang digunakan benar-benar mengukur konstruk (variabel laten) yang sama, persyaratan untuk hasil uji ini adalah nilai *outer loading* dapat dilihat melalui Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Uji Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading
Internalisasi Budaya Organisasi Inklusif (X)	IBOI 1	0,820
	IBOI 2	0,790
	IBOI 3	0,840
	IBOI 4	0,760
<i>Work-Life Well-Being</i> Karyawan Generasi Z (Y)	WLWBZ 1	0,850
	WLWBZ 2	0,800
	WLWBZ 3	0,770
	WLWBZ 4	0,830
Job Satisfaction (Z)	JS 1	0,880
	JS 2	0,824
	JS 3	0,810

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70, yang berarti memenuhi kriteria *convergent validity*. Dengan demikian, semua item indikator variabel laten dapat dikatakan valid.

### Analisis Average Variance Extracted (AVE)

Menurut Nazia dan Yuliana (2024), uji *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk mengukur validitas data variabel laten. Hasil pengujian AVE dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Uji AVE

Variabel	AVE
Internalisasi Budaya Organisasi Inklusif (X)	0,650
<i>Work-Life Well-Being</i> Karyawan Generasi Z (Y)	0,700
Job Satisfaction (Z)	0,660

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *AVE* untuk semua variabel laten lebih besar dari 0,50, yang mengindikasikan bahwa sebaran data untuk variabel laten valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

### Analisis *Composite Reliability*

Menurut Monteiro dan Joseph (2023), pengujian *Composite Reliability* digunakan untuk mengukur sejauh mana penyebaran data variabel laten sudah sesuai atau reliabel. Hasil uji *Composite Reliability* dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Internalisasi Budaya Organisasi Inklusif (X)	0,880
<i>Work-Life Well-Being</i> Karyawan Generasi Z (Y)	0,910
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,900

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* (CR) untuk seluruh variabel laten lebih besar dari 0,70, yang mengindikasikan bahwa variabel laten memiliki konsistensi internal yang tinggi, atau dengan kata lain, data yang tersebar dapat dianggap reliabel.

### Analisis *Discriminant Validity*

Dalam analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*, CFA), analisis *discriminant validity* bertujuan untuk menunjukkan perbedaan yang jelas antara variabel laten yang ada. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Analisis *Discriminant Validity*

Variabel Laten	IBOI	WLWBZ	JS
IBOI	.810		
WLWBZ	.620	.840	
JS	.580	.660	.810

Tabel 6. Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	T-Statistics	P-Value	Hasil
H1	Internalisasi budaya organisasi inklusif terhadap <i>work-life well-being</i> karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan	7,120	0,000	Diterima
H2	<i>Job satisfaction</i> terhadap <i>work-life well-being</i> karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan	3,980	0,000	Diterima
H3	Internalisasi budaya organisasi inklusif terhadap <i>work-life well-being</i> karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan dengan variabel <i>job satisfaction</i> sebagai variabel moderasi	5,327	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel 6, dapat disimpulkan bahwa secara parsial, variabel *internalisasi budaya organisasi inklusif* berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan Generasi Z di berbagai

perusahaan. Selain itu, variabel *job satisfaction* juga berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan Generasi Z. Secara simultan, *internalisasi budaya organisasi inklusif* berpengaruh terhadap

### Pengujian *Path Coefficient*

Pengujian *path coefficient* dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 5. Uji R Square

Variabel	R Square
Internalisasi Budaya Organisasi Inklusif (X)	0,774
<i>Work-Life Well-Being</i> Karyawan Generasi Z (Y)	0,725
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,630

Dari Tabel 5, nilai  $R^2$  untuk *work-life well-being* karyawan Generasi Z adalah 0,63, yang berarti 63% variasi dalam *work-life well-being* dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi inklusif dan *Job Satisfaction*. Sementara itu, 37% sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal lainnya, seperti stres kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, dan lain-lain.

### Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut ini:

*work-life well-being* karyawan Generasi Z di berbagai perusahaan, dengan *job satisfaction* berperan sebagai variabel moderasi.

## Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *internalisasi budaya organisasi inklusif* berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mahardika dan Arditya Afrizal (2022), yang menyatakan bahwa perusahaan yang secara serius membangun budaya inklusif akan lebih efektif dalam mempertahankan talenta Generasi Z, mengurangi tingkat turnover, dan menciptakan kinerja berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan Generasi Z di berbagai perusahaan. Hal ini mendukung temuan Alamanda dan Riyanti (2023), yang menunjukkan bahwa ketika Generasi Z merasa puas dengan pekerjaannya termasuk lingkungan kerja, kompensasi, fleksibilitas, dan kesempatan untuk berkembang mereka lebih mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa *internalisasi budaya organisasi inklusif* berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan dengan *job satisfaction* sebagai variabel moderasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Feliciano-Cestero, María M. (2023), yang menyatakan bahwa jika *job satisfaction* rendah, maka internalisasi budaya inklusif mungkin tidak cukup untuk meningkatkan *work-life well-being*, karena karyawan akan tetap merasa kecewa dengan pekerjaan mereka, misalnya karena gaji yang rendah atau beban kerja yang tinggi. Dalam implementasinya, perusahaan yang berhasil membangun budaya inklusif dengan baik akan lebih mampu meningkatkan hasil kerja nyata. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja Generasi Z, yang pada gilirannya akan menjaga agar *work-life well-being* mereka tetap terjaga dan tidak terganggu.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa secara parsial, variabel *internalisasi budaya organisasi inklusif* berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan. Selain itu, variabel *job satisfaction* juga berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan Generasi Z. Secara simultan, *internalisasi budaya organisasi inklusif* berpengaruh terhadap *work-life well-being* karyawan Generasi Z di beberapa perusahaan, dengan *job satisfaction* berfungsi sebagai variabel moderasi.

## Daftar Pustaka

- Alamanda, & Riyanti. (2023). Pengaruh *Quality of Work-Life* terhadap *Job Performance* pada karyawan Generasi Z di perusahaan perintis di Jakarta. *Jurnal Psikogenesis*, 11(2), 122–131.
- Almanza, & Cisneros. (2024). Towards a knowledge management system for the strengthening of coffee production: A case study in the Panama Canal Basin, Panamá Oeste province. *Jurnal Green Technologies and Sustainability*, 2(1), 100056. <https://doi.org/10.1016/j.grets.2023.100056>
- Ataöv, A., Anlı, H., et al. (2022). Empowering the community through participation and action in historic neighbourhood conservation planning. *Journal Frontiers of Architectural Research*, 11(3), 492–508. <https://doi.org/10.1016/j foar.2021.12.001>
- Bertoglio, C., & Sehnem, S. (2024). Industry 4.0 in the context of agribusiness: A systematic literature review. *Journal Procedia Computer Science*, 232, 107–116. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.011>
- da Silva, P. D. P., et al. (2023). Organizational socialization: A study with Generation Z trainees. *Jurnal Revista*, 1–19.

- Diniawaty, & Prahirawan. (2024). Membangun harmoni: Kajian literatur tentang keterkaitan keterlibatan kerja dan *work-life balance*. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 9(1), 42–55.
- Fadilah, A., Aqsa, M., et al. (2021). *Job satisfaction* dipengaruhi oleh *psychological well-being* dan dimoderasi oleh *work-life balance* pada karyawan PT. X. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(18), 182–191.
- Feliciano-Cestero, M. M., et al. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.13546>.
- Hutabarat, M. I. (2020). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat evaluasi kinerja PT. Gunung Selamat Lestari Labuhan Batu Selatan. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 5(3), 2655–4399.
- Hutabarat, M. I. (2022). Pengaruh ROA, pertumbuhan penjualan, likuiditas dan ukuran perusahaan terhadap struktur modal perusahaan manufaktur sektor makanan dan minuman di BEI. *Owner*, 6(1), 348–358. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.589>.
- Hutabarat, M. I., Harhap, S., Wulandari, I., & Ervina, N. (2025). Analisis sistem informasi akuntansi, kualitas laporan keuangan, dan efektivitas pengambilan keputusan terhadap kinerja UMKM. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(1), 119–128. <https://core.ac.uk/download/pdf/153523699.pdf>.
- Hutabarat, M. I., Widiyastuti, T., Duffin, & Ervina, N. (2024). Analysis of the influence of the ability to prepare financial reports, financial literacy, and financial inclusion on the financial performance of MSMEs. *Ilomata International Journal of Tax and Accounting*, 5(2), 519–534. <https://doi.org/10.61194/ijtc.v5i2.1170>.
- Kushariyadi, H., Darlin, E., Soegiarto, I., & Sukmarani. (2025). Analysis of service quality, employee performance, and marketing communication on consumer satisfaction of Lion Air. *Jurnal EMT KITA*, 9(3), 1294–1302.
- Mahardika, A. A., et al. (2022). *Work-life balance* pada karyawan Generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.58959/cjss.v1i1.8>.
- Monteiro, P., & Joseph, T. (2023). A review on the impact of workplace culture on employee mental health and well-being. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 7(2), 291–317. <https://doi.org/10.47992/ijcsbe.2581.6942.0274>.
- Nazia, & Yuliana. (2024). Hubungan antara *psychological well-being* dengan *work-life balance* pada dewasa awal yang bekerja di Kecamatan Babelan. *General: Multidisciplinary Research Journal*, 1(2), 96–108.
- Pangestu, A., et al. (2024). Pengaruh *work-life balance* dan *job crafting* terhadap *work engagement*. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 1327–1342. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.5163>.
- Pranogyo, & Hendro. (2022). Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 7(2), 171–182.
- Rosenberg, H., Hananel, R., et al. (2021). OMG, R U OK? Therapeutic relationships between caregivers and youth at risk on social media. *Journal of Children and Youth Services Review*, 120, 105365. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105365>.

- Saputri, V. D., et al. (2024). Transformasi budaya organisasi di perusahaan Bengkulu: Tren 2024 dalam meningkatkan engagement karyawan. *Innovative Business Management Journal*, 1(1), 63–68.
- Sari, I. D., et al. (2024). Hubungan *work-life balance* terhadap *psychological well-being* pada mahasiswa yang melakukan MBKM. *Journal of Social and Economics Research*, 6(1), 756–765.
- Shi, Z., et al. (2024). Smarter and cleaner: How does energy digitalization affect carbon productivity? *Journal of Energy Strategy Reviews*, 52, 101347. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2024.101347>.
- Upadhyay, & Kumar. (2020). The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance. *International Journal of Information Management*, 52, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102100>.
- Wahyono, D., Windarto, G. J., Tulim, A., Suprihartin, Y., & Taryana. (2023). Pengaruh komunikasi pemasaran, kepercayaan dan kepuasan terhadap loyalitas pelanggan pada marketplace Shopee. *JEMSI*, 9(5), 1983–1990.
- Zhang, & Watson IV. (2020). Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage. *Journal of Industrial Marketing Management*, 88, 287–304. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.023>.