

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dalam mengelola aspek tenaga kerja dalam organisasi, yang mencakup perencanaan, pengembangan, serta pengorganisasian untuk memaksimalkan kemampuan karyawan, meningkatkan motivasi, dan menciptakan disiplin kerja yang kuat guna mencapai tujuan organisasi secara efektif (Husein dkk., 2025:7). Menurut *Gary Dessler* (2020), manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, serta memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan dalam organisasi. Definisi ini menunjukkan manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Menurut Prawiro Sentono Sinambela dalam (Novita Wahyu Setyawati et al., 2023) Kinerja merupakan hasil kerja individu dan tim dalam suatu organisasi yang berjalan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab bekerja dengan baik dan mengembangkan moral dan etika dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, *Stephen P. Robbins* (2017) menyatakan kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari

individu maupun lingkungan kerja. Lebih lanjut, menurut *Armstrong* (2014), kinerja karyawan merupakan hasil dari perilaku kerja yang ditunjukkan oleh individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan output, tetapi juga mencakup aspek perilaku seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan komitmen kerja. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai kombinasi antara hasil kerja dan perilaku kerja yang ditunjukkan dalam organisasi.

Dalam perspektif teori, kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh *Edwin A. Locke* (1976), yang menyatakan bahwa kinerja individu akan meningkat apabila seseorang memiliki tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang. Dari teori tersebut dapat menjadi tolak ukur bahwa tujuan yang terarah mendorong individu untuk bekerja lebih fokus, meningkatkan usaha, serta mempertahankan komitmen dalam mencapai hasil yang optimal. Dengan adanya tujuan kerja yang jelas, karyawan akan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugasnya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Selain itu, kinerja karyawan juga dapat dijelaskan melalui *Reinforcement Theory* yang dikemukakan oleh *B. F. Skinner* (1953), yang menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh konsekuensi yang diterima. Jadi menurut teori tersebut dalam konteks organisasi, karyawan yang memperoleh penghargaan atau penguatan positif atas hasil kerjanya cenderung akan mengulangi perilaku tersebut. Sebaliknya, jika karyawan menerima konsekuensi negatif, perilaku tersebut cenderung tidak akan

diulangi. Oleh karena itu, pemberian *reward*, kompensasi, dan pengakuan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Sebagaimana Silviana dan Novriansyah (2023) menyatakan bahwa Kinerja karyawan merupakan Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh individu dalam suatu periode tertentu yang diukur berdasarkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja sesuai standar organisasi. Silaen *et al.* (2021) mengindikasikan untuk mengukur sejumlah indikator meliputi: kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketetapan waktu dalam penyelesaian tugas, serta tingkat efektivitas dalam pelaksanaannya.

Kinerja karyawan menjadi salah satu aspek penting dalam keberlangsungan organisasi, termasuk pada kelompok Generasi Z yang semakin banyak memasuki dunia kerja. Penelitian Rensiana, Wulandari, dan Roni (2024) terhadap 100 pekerja Generasi Z di Bandar Lampung menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja dan *work life balance*. Penelitian tersebut juga menunjukkan adanya hubungan antara *work life balance* dan kinerja karyawan Generasi Z. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja Generasi Z perlu diperhatikan dengan mempertimbangkan kondisi pekerjaan yang mereka hadapi.

Kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan meningkatkan produktivitas (*Global Scients*, 2024). Menurut perspektif

psikologi industri dan organisasi, kinerja kerja (*job performance*) didefinisikan sebagai perilaku individu yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja (*Industrial and Organizational Psychology*, 2025). Secara global, perusahaan menghadapi tantangan untuk mempertahankan kinerja karyawan di tengah perubahan generasi tenaga kerja, khususnya Generasi Z yang memiliki karakteristik berbeda dibanding generasi sebelumnya (*The Guardian*, 2025). Di Indonesia, berdasarkan hasil Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 2025 yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk Indonesia mencapai sekitar 284,67 juta jiwa. Struktur penduduk Indonesia didominasi oleh Generasi Z dan generasi Milenial. Generasi Z tercatat sebagai kelompok terbesar dengan persentase sebesar 24,93% atau sekitar 70,96 juta jiwa, sedangkan generasi Milenial berada pada posisi kedua dengan persentase sebesar 24,34% atau sekitar 69,28 juta jiwa. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa dominasi Generasi Z dan generasi Milenial memberikan pengaruh terhadap perubahan pola kerja serta ekspektasi karyawan terhadap organisasi (SUPAS BPS, 2025). Gambaran komposisi generasi penduduk Indonesia disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

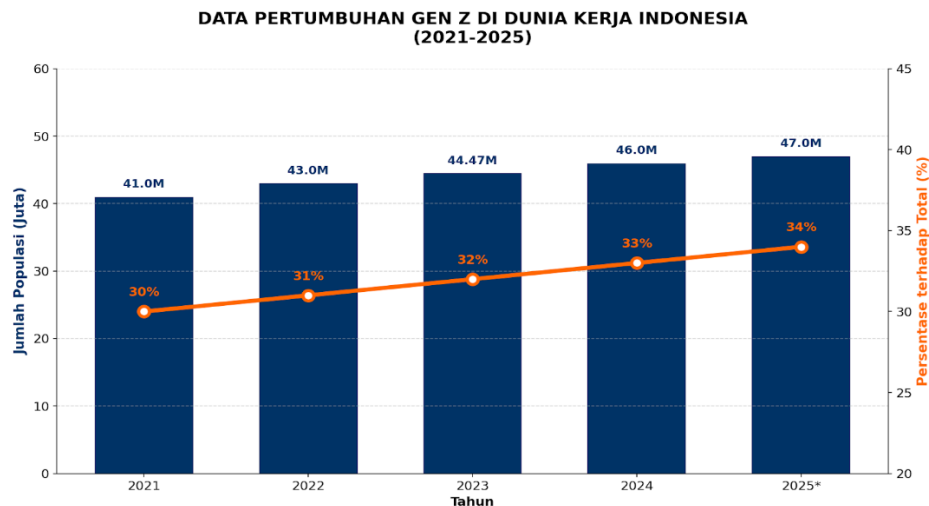
Tabel 1.1 Komposisi Penduduk Indonesia Berdasarkan Generasi

Generasi	Rentang Tahun Kelahiran	Perkiraan Jumlah Penduduk	Persentase (%)
Baby Boomers	1946-1964	±31,20 juta jiwa	10,96%
Generasi X	1965-1980	±53,34 juta jiwa	18,74%
Milenial	1981-1996	±69,28 juta jiwa	24,34%
Generasi Z	1997-2012	±70,96 juta jiwa	24,93%

Sumber: Diolah peneliti dari data Badan Pusat Statistik, (2026)

Berdasarkan tabel 1.1 hasil Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 2025 yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk Indonesia mencapai sekitar 284,67 juta jiwa. Struktur penduduk Indonesia didominasi oleh Generasi Z dan generasi Milenial. Generasi Z tercatat sebagai kelompok terbesar dengan persentase sebesar 24,93% atau sekitar 70,96 juta jiwa, sedangkan generasi Milenial sebesar 24,34% atau sekitar 69,28 juta jiwa. Sementara itu, Generasi X memiliki persentase sebesar 18,74%, *Baby Boomer* sebesar 10,96%, *Post Gen Z* sebesar 19,65%, dan *Pre-Boomer* sebesar 1,38%. Dominasi Generasi Z dan Milenial menunjukkan bahwa Indonesia saat ini berada pada fase bonus demografi, di mana sebagian besar penduduk berada pada usia produktif dan mulai mendominasi dunia kerja di Indonesia.

Dari data diatas dapat disimpulkan seiring dengan bertambahnya usia, Generasi Z yang sebelumnya berada pada tahap pendidikan kini mulai memasuki pasar tenaga kerja dan menjadi bagian dari angkatan kerja produktif. Perkembangan jumlah Generasi Z dalam dunia kerja di Indonesia selama lima tahun terakhir dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: Diolah peneliti dari data Badan Pusat Statistik, (2026)

Gambar 1.1 Pertumbuhan Generasi Z di Dunia Kerja Indonesia

Berdasarkan Gambar 1.1, terlihat bahwa jumlah Generasi Z dalam dunia kerja di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2021, jumlah Generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja diperkirakan berada pada kisaran 40-42 juta jiwa (Badan Pusat Statistik, 2021). Selanjutnya, pada tahun 2022 jumlah tersebut meningkat menjadi sekitar 42-44 juta jiwa yang menunjukkan semakin besarnya kontribusi generasi ini dalam angkatan kerja muda (Badan Pusat Statistik, 2022). Pada tahun 2023, jumlah Generasi Z usia kerja tercatat sebesar 44,47 juta jiwa yang menandakan bahwa generasi ini telah menjadi bagian signifikan dalam struktur tenaga kerja nasional (Badan Pusat Statistik, 2023). Pada tahun 2024 hingga 2025, jumlah Generasi Z diperkirakan terus meningkat hingga mencapai sekitar 45-48 juta jiwa dalam kategori usia produktif, sehingga menjadikan generasi ini sebagai kelompok tenaga kerja terbesar di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2025).

Generasi Z dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, fleksibilitas kerja, serta peluang pengembangan diri, sehingga memengaruhi motivasi dan kinerjanya (*Deloitte Global Survey*, 2021). Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan (*Stephen P. Robbins & Judge*, 2017). Pada konteks karyawan generasi Z, yang cenderung menempatkan nilai fleksibilitas, kesejahteraan mental, dan pemenuhan tujuan pribadi sebagai prioritas (*Schroth*, 2019), penerapan *Work Life Balance* diyakini dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas.

Dalam konteks Generasi Z, faktor-faktor tersebut menjadi semakin penting karena generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal preferensi kerja, keseimbangan hidup (*work life balance*), dan kebutuhan lingkungan kerja yang fleksibel (*Deloitte*, 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Generasi Z agar mampu meningkatkan produktivitas kerja secara optimal.

Menurut *Jeffrey H. Greenhaus dan Tammy D. Allen* (2011), *work life balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Teori *Spillover* menyatakan bahwa pengalaman positif atau negatif dalam satu domain kehidupan (misal pekerjaan) dapat memengaruhi domain lain (misal kehidupan pribadi), sehingga keseimbangan yang baik akan

menghasilkan dampak positif terhadap kinerja (*Edwards & Rothbard, 2000*). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *Work Life Balance* yang diterapkan dalam organisasi, semakin besar kemungkinan karyawan generasi Z menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, efektif, dan berkelanjutan.

Media yang menyebutkan bahwa generasi Z lebih mengutamakan *work-life balance* dibandingkan jabatan tinggi serta menjadi kelompok yang paling tidak puas dalam dunia kerja ketika keseimbangan tersebut tidak terpenuhi (CNBC Indonesia, 2026; Jawa Pos, 2026), hal ini berarti generasi ini di anggap memiliki pandangan kerja yang lebih dinamis, kritis, dan cenderung mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, menunjukkan bahwa generasi Z memiliki perhatian besar terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wanasiri dan Aryanto (2025) membuktikan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *work life balance* yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Penelitian di Pringsewu menemukan bahwa *Work-Life Balance* secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gen Z, di mana peningkatan WLB berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dan pencapaian target kerja (Selvia, Ningsih, Syahroni, & Mahadianto, 2025).

Work Life Balance menjadi salah satu aspek penting bagi karyawan Generasi Z dalam menjalankan pekerjaan. Penelitian Hidayat dan Linando (2024) terhadap 200 karyawan Generasi Z menunjukkan bahwa *work life balance* berkaitan dengan kondisi kesehatan mental karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z yang memiliki *work life balance* yang lebih baik cenderung memiliki kondisi kesehatan mental yang lebih baik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan karyawan Generasi Z.

Dalam kerangka teori, kinerja karyawan di Karesidenan Madiun dapat dipahami melalui Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menyatakan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia akan memengaruhi hasil kerja individu; lingkungan kerja yang mendukung dan motivasi yang memadai berperan sebagai sumber daya yang dapat mengurangi tekanan dan meningkatkan kinerja (Demerouti et al., 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Dani Ramadhan dan Aprilia Puspasari (2025) pada karyawan PT PLN *ICON Plus* Madiun menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan fokus kerja, produktivitas, serta pencapaian target kerja karyawan perusahaan swasta di Kota Madiun.

Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian mengenai barista *coffeshop* di Kota Madiun yang dilakukan oleh Metik Asmike, Karuniawati Hasanah, dan Raras Swastika Sistyo Maharani (2025). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja barista di berbagai *coffeshop* swasta Kota Madiun. Selain itu, penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kenyamanan kerja mampu meningkatkan performa kerja karyawan sektor jasa di wilayah Madiun.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Amandus Naibesi, Ronald P. C. Fanggidae, Dominikus K. T. Aman, dan Ni Putu Nursiani (2024) mengenai kebijakan lembur dan *work life balance* pada karyawan CV Sukses Jaya Abadi Kabupaten Madiun menunjukkan bahwa jam kerja yang berlebihan dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan berdampak pada kenyamanan kerja serta produktivitas kerja karyawan sektor swasta. Penelitian tersebut menegaskan bahwa perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan kerja dan kondisi kerja karyawan agar mampu mempertahankan kinerja karyawan secara optimal.

Namun, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work life balance* tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Windri Marvira Rossa dkk. (2024) pada karyawan PT. *Excelitas* Teknologi Batam menemukan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Marge Ardiangres Beis

dan Rolyana Ferinia (2023) yang menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun dapat memengaruhi kinerja melalui variabel mediasi seperti *employee engagement*.

Selain itu, penelitian Claudia Timbuleng dkk. (2023) menunjukkan bahwa *work life balance* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil penelitian lain yang dipublikasikan dalam Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah (2023) juga mengindikasikan bahwa *work life balance* bukan merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel lain seperti kompensasi dan disiplin kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang inkonsisten, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji kembali hubungan tersebut, khususnya pada konteks karyawan Generasi Z di sektor swasta. Pemahaman dan implementasi *Work Life Balance* yang tepat menjadi strategi penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk memaksimalkan potensi kinerja karyawan generasi Z dalam organisasi modern.

Selain *Work Life Balance*, lingkungan kerja *Work Environment* juga merupakan faktor krusial yang memengaruhi kinerja karyawan generasi Z. Lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi fisik, sosial, dan psikologis di mana karyawan menjalankan aktivitasnya sehari-hari (Bakker & Demerouti, 2017). Teori *Job Demands-Resources* (JD-R)

menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja, termasuk lingkungan fisik yang nyaman, dukungan rekan kerja, dan kepemimpinan yang responsif, dapat meningkatkan motivasi, mengurangi stres, dan mendorong kinerja optimal (*Demerouti et al.*, 2001). Teori *Social Exchange* menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa diperhatikan dan didukung oleh organisasi melalui lingkungan kerja yang positif dan peluang pembelajaran, mereka cenderung memiliki komitmen kerja yang lebih tinggi yang tercermin pada peningkatan kinerja.

Lingkungan kerja merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam mendukung kinerja karyawan Generasi Z. Penelitian Sentoso, Setiawan, dan Vivianti (2024) mengenai karyawan Generasi Z di Kota Batam membahas lingkungan kerja bersama dengan pelatihan, motivasi, kepemimpinan, dan kompensasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja menjadi salah satu aspek yang relevan dalam pengelolaan dan peningkatan kinerja karyawan Generasi Z.

Menurut *Armstrong* (2020), lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan, motivasi, serta produktivitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh *Demerouti et al.* (2001) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks Generasi Z, lingkungan kerja yang fleksibel, suportif, serta berbasis teknologi

menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karena sesuai dengan karakteristik generasi ini (*Deloitte*, 2021).

Selanjutnya, menurut *Robbins & Judge* (2022), lingkungan kerja yang mendukung, termasuk hubungan interpersonal yang baik dan kondisi kerja yang nyaman, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja individu. Lingkungan kerja yang positif akan membantu karyawan dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Selain itu, menurut Gary *Dessler* (2020), lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena mampu menciptakan kondisi kerja yang aman dan mendukung aktivitas kerja secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Jodie Firjatullah dkk. (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja yang tertata dengan baik berperan langsung dalam meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja karyawan. Peneliti menekankan bahwa aspek kenyamanan fisik di kantor menjadi faktor determinan yang memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas kompleks dengan lebih fokus. Lalu, penelitian oleh David dan Febrianur (2024) memberikan bukti bahwa ketersediaan sarana dan prasarana lingkungan kerja yang memadai berpengaruh signifikan dalam memicu peningkatan kinerja. Menurut mereka, lingkungan kerja bukan sekadar tempat operasional, melainkan ekosistem pendukung yang memungkinkan karyawan untuk berakselerasi dalam mencapai target kerja organisasi secara efisien.

Adapun Penelitian yang dilakukan oleh Rafi Muhammad dan Kis Indriyaningrum (2023) turut memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik, baik dari aspek fisik maupun non-fisik, dapat menciptakan kondisi kerja yang nyaman sehingga mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Aspek non-fisik seperti hubungan yang baik antar rekan kerja dan dukungan dari atasan juga menjadi faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif. Secara keseluruhan, berbagai penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan mengoptimalkan kinerja karyawan.

Namun demikian, hasil penelitian terkait hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan tidak selalu menunjukkan hasil yang konsisten. Penelitian Pratiwi dan Ilham (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Net Properti Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung aktivitas kerja, pengaruhnya terhadap kinerja dapat berbeda tergantung pada kondisi organisasi dan faktor lain yang dimiliki oleh karyawan.

Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Manalu dan Wijaya (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung aktivitas kerja, keberadaan lingkungan kerja yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak didukung oleh faktor lain seperti pengelolaan pengetahuan dan kemampuan individu dalam menjalankan pekerjaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang menarik untuk diteliti lebih lanjut, khususnya pada karyawan Generasi Z di sektor swasta.

Selain *Work Life Balance* dan *Work Environment*, *Burnout* merupakan salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, khususnya pada generasi Z yang menghadapi tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan kerja yang dinamis. *Maslach* dan *Jackson* (1981) mendefinisikan *burnout* sebagai kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang muncul akibat tekanan pekerjaan secara berkepanjangan. Kondisi ini ditandai dengan kelelahan emosional, menurunnya motivasi, sikap negatif terhadap pekerjaan, serta penurunan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara optimal.

Teori Conservation of Resources (COR) oleh *Hobfoll* (1989) menjelaskan menjelaskan bahwa individu memiliki kecenderungan untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dianggap bernilai, seperti energi, waktu, kemampuan psikologis, dan dukungan sosial. Ketika individu mengalami kehilangan sumber daya secara terus-menerus akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi, maka kondisi tersebut dapat memicu stres kerja dan meningkatkan risiko terjadinya burnout. Burnout yang ditandai dengan kelelahan emosional, penurunan motivasi, dan berkurangnya kemampuan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan pada akhirnya dapat menghambat individu dalam menjalankan tugas secara optimal sehingga berpotensi menurunkan kinerja karyawan. Selain itu, teori *Job Demands-Resources (JD-R)* (*Demerouti et al.*, 2001) menekankan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya yang tersedia (*job resources*) dapat memicu burnout. Generasi Z, yang sangat menghargai fleksibilitas, kesejahteraan mental, dan pemenuhan tujuan pribadi, akan lebih sensitif terhadap kondisi ini.

Burnout dapat diukur melalui indikator seperti kelelahan emosional, depersonalisasi, dan berkurangnya pencapaian pribadi (*Maslach et al.*, 1996). Indikator ini menunjukkan sejauh mana tekanan pekerjaan mengurangi motivasi dan efektivitas karyawan. Dengan implementasi program intervensi, seperti dukungan psikologis, redistribusi beban kerja, dan fleksibilitas kerja, organisasi dapat menekan tingkat burnout

sehingga karyawan generasi Z tetap mampu menunjukkan kinerja optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Anandita, Bisari, dan Ummah (2025) mengenai pengaruh stres kerja, *burnout*, dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan pada PT Putra Tani Bhineka Jombang menunjukkan bahwa *burnout* secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, secara simultan *burnout*, stres kerja, dan *work life balance* terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *burnout* terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang terdapat dalam lingkungan kerja, sehingga hubungan antara *burnout* dan kinerja karyawan masih perlu dikaji lebih lanjut.

Burnout menjadi salah satu kondisi yang perlu diperhatikan pada karyawan Generasi Z karena berkaitan dengan kondisi psikologis dan kesejahteraan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Penelitian Pratiwi et al. (2026) terhadap 100 karyawan Generasi Z di Indonesia menunjukkan bahwa *burnout* berkaitan dengan perilaku *quiet quitting* dan kondisi kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quiet quitting* berhubungan dengan meningkatnya *burnout* dan menurunnya *employee well-being*. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya perhatian perusahaan terhadap kondisi karyawan agar kelelahan kerja tidak berkembang menjadi permasalahan yang dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan.

Secara teoritis, dampak signifikan dari industri manufaktur ini sejalan dengan prinsip Teori Konservasi Sumber Daya (*Conservation of Resources - COR Theory*). Teori ini menjelaskan bahwa ketika sumber daya psikologis dan energi fisik karyawan terkuras habis akibat beban kerja yang eksemif tanpa adanya pemulihan (*recovery*) yang seimbang, maka penurunan performa menjadi konsekuensi logis yang tidak dapat dihindari (Fauzhan & Ali, 2024). Kelelahan emosional yang tidak teratasi memaksa karyawan melakukan efisiensi energi dengan cara mengurangi standar kualitas kerja mereka demi melindungi sisa kapasitas mental yang dimiliki.

Namun demikian, jika ditarik ke dalam cakupan yang lebih luas, dampak terhadap kinerja ini ternyata tidak selalu menunjukkan pola yang seragam pada setiap jenis industri. Di saat sektor manufaktur yang padat karya menunjukkan kerentanan yang tinggi seperti yang dibuktikan oleh Prasetya dkk. (2025), kondisi yang kontradiktif justru sering kali ditemukan pada sektor lain yang memiliki sistem dukungan atau karakteristik lingkungan kerja yang berbeda.

Sebagai contoh, studi oleh Muhammad Genta Rahmadani (2023) di sektor pemerintahan dan Anandita dkk (2025) justru mengidentifikasi bahwa tingkat kejenuhan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap output kinerja karyawan. Adanya polarisasi hasil ini menegaskan bahwa burnout bukanlah variabel tunggal yang berdiri sendiri dalam memengaruhi produktivitas, melainkan sebuah fenomena

dinamis yang dampaknya masih sangat bergantung pada karakteristik organisasi dan mekanisme coping individu di dalamnya.

Dalam kerangka konseptual, penerapan *Work Life Balance* (X1) berdasarkan Teori *Spillover* (Edwards & Rothbard, 2000) dan *Work Environment* (X2) melalui Teori *Job Demands-Resources* (Demerouti et al., 2001) dapat berperan sebagai faktor protektif terhadap *burnout* (X3), yang pada akhirnya memengaruhi Kinerja Karyawan Gen Z (Y).

Kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini terletak pada rekonstruksi model konseptual yang mengintegrasikan variabel *work-life balance*, *work environment*, dan *burnout* terhadap kinerja karyawan dalam satu pengujian linear secara simultan. Fokus penelitian ini difokuskan pada sektor perusahaan swasta di wilayah Karesidenan Madiun, yang memiliki karakteristik sosiologis dan budaya kerja spesifik dibanding kota-kota besar. Sebagian besar literatur terdahulu cenderung menguji pengaruh variabel-variabel tersebut secara parsial atau mengaitkannya dengan variabel makro seperti budaya organisasi. Sebaliknya, penelitian ini secara komprehensif menggabungkan tiga determinan utama dari sudut pandang yang berbeda, yaitu aspek personal-domestik (*work-life balance*), aspek situasional lingkungan (*work environment*), dan aspek degradasi psikologis (*burnout*). Penelitian ini sengaja memfokuskan analisis pada pengaruh langsung (*direct effect*) tanpa melibatkan variabel *intervening*.

Pendekatan ini diterapkan guna menguji secara presisi kekuatan koefisien jalur dari masing-masing variabel independen, sehingga dapat

diidentifikasi faktor manakah yang paling dominan dan signifikan dalam memengaruhi fluktuasi kinerja karyawan. Melalui konstruksi model ini, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis yang lebih tegas sekaligus rekomendasi praktis yang aplikatif bagi manajemen sumber daya manusia di industri swasta regional.

Dengan demikian, baik penelitian empiris di wilayah Karesidenan Madiun maupun teori psikologi organisasi kontemporer menunjukkan bahwa kinerja karyawan termasuk generasi Z dipengaruhi oleh integrasi faktor lingkungan kerja, motivasi, dan dukungan organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan aspirasi pekerja muda. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh *Work Life Balance*, *Work Environment* Dan *Burnout* Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi Kasus Pada Sektor Swasta Se-Karesidenan Madiun)”**.

B. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, maka peneliti membatasi ruang lingkup permasalahan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas variabel *work life balance*, *work environment*, *burnout* dan kinerja karyawan pada karyawan Gen Z yang bekerja di sektor Swasta di Karesidenan Madiun.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui kuisioner yang disebarkan kepada responden.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang Sejalan dengan identifikasi isu yang telah diuraikan, peneliti menetapkan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di sektor swasta di Karesidenan Madiun?
2. Apakah *work environment* berpengaruh terhadap kinerja karyaawan Generasi Z di sektor swasta di Karesidenan Madiun?
3. Apakah *burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyaawan Generasi Z di sektor swasta di Karesidenan Madiun?
4. Apakah *work life balance*, *work environment* dan *burnout* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di sektor swasta di Karesidenan Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari permasalahan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian terhadap karyawan Generasi Z di sektor swasta se-Karesidenan Madiun sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di sektor swasta di Karesidenan Madiun.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work environment* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di sektor swasta di Karesidenan Madiun.
3. Untuk mengetahui pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di sektor swasta di Karesidenan Madiun.

4. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance*, *work environment* dan *burnout* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di sektor swasta di Karesidenan Madiun.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini peneliti berharap bisa memberikan manfaat yang baik secara praktis maupun teoritis yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diprediksi akan memberi sumbangsih pada evolusi ilmu manajemen sumber daya manusia, terkhusus yang berkaitan dengan *work life balance*, *work environment*, *burnout* dan kinerja karyawan Generasi Z.

2. Manfaat Praktis

- a. Untuk Responden/Karyawan Generasi Z

Penelitian ini diperkirakan memberi pemahaman seputar signifikansi *work life balance*, *work environment* dan *burnout* dalam menaikkan kinerja , jadi dapat menjadi bahan pemantauan diri dalam mengatur keselarasan antara aktivitas kerja dan eksistensi pribadi.

- b. Untuk Peneliti

Penelitian ini diperkirakan akan menambah daya tarik pandang dan kepaahaman seputar dampak *work life balance*, *work environment* dan *burnout* terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

c. Untuk Peneliti Berikutnya

Penelitian ini diprediksi akan menjadi referensi dan sumber acuan untuk investigasi berikutnya yang bertalian dengan *work life balance*, *work environment*, *burnout* dan kinerja karyawan Generasi Z.

3. Manfaat Empiris

a. Bagi Peneliti

Sebagai sarana mengimplementasikan teori manajemen sumber daya manusia secara nyata di lapangan, penelitian ini berfungsi sebagai instrumen untuk memvalidasi konsep *work-life balance*, *work environment*, dan *burnout*. Selain itu, proses riset ini memberikan pengalaman empiris dalam menguji data statistik guna menganalisis pengaruh langsung ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan sektor swasta secara riil.

b. Bagi Universitas PGRI Madiun

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah kepustakaan ilmiah, referensi, serta literatur akademik, khususnya bagi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun. Data dan temuan dalam penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan kajian sekunder, pembanding, atau referensi awal bagi mahasiswa maupun peneliti lain yang tertarik untuk melakukan kajian lanjutan.