

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Grand Theory : Job Demands-Resources (JDR-R) Model*

Penelitian ini menggunakan *Job Demands-Resources Model* (JD-R) sebagai *grand theory* yang menjelaskan hubungan antara variabel penelitian. Model ini dikembangkan oleh *Demerouti et al.* (2001) yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). JD-R merupakan salah satu teori dalam psikologi organisasi yang menjelaskan bagaimana interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis serta kinerja karyawan (*Demerouti et al.*, 2001).

Job demands merupakan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik maupun psikologis secara berkelanjutan, seperti tekanan kerja, beban kerja, dan tuntutan waktu yang tinggi. Apabila tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, maka kondisi tersebut dapat menyebabkan kelelahan kerja (*burnout*) (*Demerouti et al.*, 2001). Sebaliknya, *job resources* merupakan aspek pekerjaan yang mampu membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan, serta

meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja (*work engagement*) (Bakker & Demerouti, 2007)

Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa tingginya *job demands* tanpa dukungan *job resources* yang memadai dapat memicu proses gangguan kesehatan (*health impairment process*) yang ditandai dengan munculnya *burnout*. Sebaliknya, keberadaan *job resources* yang baik dapat mendorong proses motivasi (*motivational process*) sehingga meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, *work environment* dapat dikategorikan sebagai *job resources* karena lingkungan kerja yang mendukung, fasilitas yang memadai, serta dukungan sosial dari organisasi dapat membantu karyawan dalam menjalankan pekerjaannya secara optimal. Sementara itu, *work life balance* dapat dipandang sebagai sumber daya personal (*personal resource*) yang membantu individu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga dapat mengurangi risiko *burnout*. Adapun *burnout* merupakan konsekuensi dari ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, yang pada akhirnya dapat berdampak terhadap penurunan kinerja karyawan.

Dengan demikian, *Job Demands-Resources Model* menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki karyawan menjadi faktor penting dalam menentukan

tingkat burnout serta kemampuan karyawan dalam mempertahankan kinerja yang optimal (*Bakker & Demerouti, 2007*).

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu berdasarkan kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dimiliki (*Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2017*). Pendapat lain dikemukakan oleh *Amstrong* (2014) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, serta kontribusi ekonomi. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor lingkungan dan peluang kerja yang tersedia.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil unjuk kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi (*Pratama & Setiawan, 2024*). Menurut *Angga Pratama dan Hendra Setiawan (2024)*, di era transformasi digital ini terdapat beberapa faktor utama yang secara signifikan memengaruhi tinggi rendahnya tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, yaitu:

1. Faktor Lingkungan Kerja

Kondisi di sekitar tempat kerja, baik berupa ketersediaan fasilitas fisik yang memadai maupun hubungan komunikasi non-fisik yang harmonis, yang secara langsung menstimulasi kenyamanan, fokus, serta produktivitas karyawan harian.

2. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

Kemampuan personal karyawan dalam mengelola waktu dan membagi energi secara seimbang antara pemenuhan target profesional kantor dengan urusan kehidupan pribadinya agar terhindar dari stres kerja.

3. Kondisi Psikologis dan Beban Kerja

Tingkat tekanan mental atau kejenuhan (*burnout*) yang dialami oleh individu akibat akumulasi volume tugas operasional yang monoton, di mana stabilitas psikologis yang buruk terbukti menjadi faktor yang mempercepat penurunan performa kerja.

4. Kompetensi dan Pemanfaatan Teknologi

Kapasitas keahlian nyata serta tingkat adaptasi karyawan dalam mengoperasikan sistem atau perangkat digital yang disediakan perusahaan guna menunjang efisiensi penyelesaian tugas.

c. **Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan merupakan alat ukur atau parameter standar yang digunakan oleh organisasi untuk menilai sejauh mana efektivitas unjuk kerja yang telah dicapai oleh individu (Pratama & Setiawan, 2024). Menurut Angga Pratama dan Hendra Setiawan (2024), di era digital saat ini, tingkat keberhasilan performa kerja karyawan diukur melalui beberapa dimensi indikator utama, yaitu:

1. Kualitas Hasil Kerja

Tingkat kesempurnaan dan kerapian hasil tugas operasional yang diselesaikan oleh karyawan guna memenuhi standar mutu operasional perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

Jumlah atau volume beban kerja fisik maupun digital yang mampu dituntaskan oleh individu dalam satu periode waktu kerja yang ditentukan.

3. Ketepatan Waktu (*Punctuality*)

Kemampuan dan kedisiplinan karyawan dalam memanfaatkan jam kerja operasional secara efisien demi menyelesaikan uraian tugas sesuai batas waktu (*deadline*).

4. Kemandirian Bertindak

Tingkat kesadaran, inisiatif, dan tanggung jawab personal karyawan dalam menjalankan fungsi tugasnya tanpa memerlukan pengawasan ketat dari atasan.

3. *Work Life Balance*

a. *Pengertian Work Life Balance*

Menurut *Jeffrey H. Greenhaus dan Gary N. Powell* (2006), *work life balance* adalah kondisi di mana individu mampu terlibat dan merasa puas secara seimbang dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Definisi ini menekankan bahwa keseimbangan tidak hanya dilihat dari aspek waktu, tetapi juga dari tingkat keterlibatan dan kepuasan individu dalam menjalankan kedua peran tersebut. Selanjutnya, menurut *Hudson* (2005), *work life balance* merupakan tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang ditandai dengan adanya keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*). Ketiga aspek tersebut menjadi indikator penting dalam menilai apakah seseorang telah mencapai keseimbangan hidup.

Menurut *Lockwood* (2003), *work life balance* adalah suatu kondisi di mana individu mampu membagi waktu dan energi secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tidak terjadi konflik antara kedua peran tersebut. Hal ini

menunjukkan bahwa *work life balance* berkaitan erat dengan pengelolaan waktu dan prioritas individu.

Dalam konteks Indonesia, *work life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya sehingga keduanya dapat berjalan secara harmonis tanpa saling mengganggu (Gaol, Deti, & Yusuf, 2023). Selain itu, *work life balance* juga diartikan sebagai keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan individu antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan (Putri & Zagladi, 2023). 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).

Berdasarkan sejumlah pembahasan diatas, bisa disimpulkan bahwa *work life balance* merupakan suatu keadaan di mana seseorang dapat menyelaraskan antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi dengan seimbang, baik dari sisi waktu, keterlibatan, maupun tingkat kepuasan. Keseimbangan ini sangat krusial untuk memelihara kesejahteraan karyawan, meredakan stres yang muncul dari pekerjaan, serta meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

b. Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut *Jeffrey H. Greenhaus dan Gary N. Powell* (2006), *work life balance* dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengelola peran ganda antara pekerjaan dan keluarga. Ketidakseimbangan biasanya terjadi ketika tuntutan dari salah satu peran lebih dominan dibandingkan peran lainnya. Selanjutnya, menurut *Frone* (2003), faktor utama yang memengaruhi *work life balance* adalah konflik peran (*work-family conflict*), yaitu kondisi di mana tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi saling bertentangan. Konflik ini dapat berupa konflik waktu, tekanan, maupun perilaku.

Menurut *Hudson* (2005), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *work life balance*, antara lain:

1. Beban Kerja (*Workload*)

Beban kerja yang tinggi dapat mengurangi waktu individu untuk kehidupan pribadi, sehingga menyebabkan ketidakseimbangan.

2. Jam Kerja (*Working Hours*)

Jam kerja yang panjang atau tidak fleksibel akan menyulitkan individu dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3. **Fleksibilitas Kerja (*Flexibility*)**

Fleksibilitas dalam bekerja, seperti *flexible working hours* atau *remote working*, dapat membantu individu mencapai keseimbangan hidup.

4. **Dukungan Organisasi (*Organizational Support*)**

Dukungan dari perusahaan, seperti kebijakan cuti dan lingkungan kerja yang kondusif, sangat berpengaruh terhadap *work life balance*.

5. **Dukungan Keluarga (*Family Support*)**

Dukungan dari keluarga juga menjadi faktor penting dalam membantu individu mengelola peran ganda.

Menurut *Lockwood* (2003), faktor yang memengaruhi *work life balance* meliputi tuntutan pekerjaan, tanggung jawab keluarga, serta kemampuan individu dalam mengatur waktu dan prioritas. Individu yang memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik cenderung lebih mampu mencapai keseimbangan hidup. Selain itu, menurut *Gordon G. Fisher* (2009), faktor psikologis seperti stres kerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan emosional juga memengaruhi *work life balance*. Individu yang mengalami stres tinggi cenderung sulit mencapai keseimbangan hidup.

Penelitian *Michael R. Frone* (2003) yang menyatakan bahwa konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berupa konflik waktu, tekanan, dan perilaku, serta penelitian *Gordon G.*

Fisher et al. (2009) yang menegaskan bahwa *work life balance* tidak hanya dipengaruhi oleh waktu, tetapi juga kondisi psikologis individu. Dengan demikian, untuk mencapai *work life balance* yang optimal, dibutuhkan pendekatan aktif dari individu maupun organisasi dalam menciptakan kondisi yang mendukung keseimbangan tersebut.

c. Indikator *Work Life Balance*

Indikator- indikator untuk mengukur *work life balance* Menurut *Hudson* (2005), yaitu:

1. ***Time balance* (Keseimbangan Waktu)**, menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dalam instansi dan perannya dalam kehidupan pribadi tersebut, misalnya seorang pegawai selain bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, menyediakan waktu bersama keluarga dan juga berkumpul dengan teman.
2. ***Involvement balance* (Keseimbangan Keterlibatan)**, menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen pegawai yang seimbang dalam pekerjaan dan keluarganya. Keseimbangan yang melibatkan pegawai dalam dirinya seperti keterlibatan pegawai untuk bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan Kepuasan), menyangkut tingkat kepuasan pegawai dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Pegawai yang merasakan kepuasan memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya pada pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi pegawai tersebut.

4. *Work Environment*

a. *Pengertian Work Environment*

Menurut *Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge* (2017), lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan secara optimal (*Robbins & Judge, 2017*).

Selain itu, penelitian dalam jurnal internasional oleh *Arnold B. Bakker dan Evangelia Demerouti* (2007) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan bagian dari *job resources* yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) serta kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung akan membantu karyawan dalam mengurangi tekanan kerja dan mencapai tujuan organisasi (*Bakker & Demerouti, 2007*). Dalam penelitian lain, *Daniel Kahneman et al* (2004) dalam *Journal of Economic Perspectives* menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap pengalaman kerja sehari-hari karyawan, termasuk tingkat kenyamanan dan kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja tidak hanya

berdampak pada kinerja, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis individu (*Kahneman et al.*, 2004).

Sementara itu, dalam konteks Indonesia, penelitian oleh Nugroho dan Wijaya (2024) dalam jurnal manajemen menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun non-fisik, berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan capaian kinerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa tingkat kenyamanan yang optimal di area lingkungan kerja terbukti mampu menstimulasi motivasi intrinsik sekaligus mendongkrak produktivitas kerja karyawan secara berkelanjutan (Nugroho & Wijaya, 2024).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sari dan Utomo (2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dikelola dengan baik, khususnya yang didukung oleh hubungan komunikasi interpersonal yang harmonis serta penyediaan fasilitas kerja digital yang memadai, mampu secara nyata meningkatkan kepuasan kerja sekaligus performa unjuk kerja karyawan. Fenomena empiris ini mengindikasikan secara kuat bahwa tata kelola ruang dan iklim lingkungan kerja memegang peranan yang sangat krusial dalam menciptakan atmosfer kerja yang produktif, terutama bagi kalangan tenaga kerja muda (Sari & Utomo, 2023).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, baik dalam dimensi fisik, non-fisik, maupun psikologis, merupakan instrumen organisasi yang sangat krusial dalam

mengendalikan perilaku kerja (*Robbins & Judge, 2017; Kahneman et al., 2004*). Melalui penyediaan ruang kerja yang nyaman, iklim komunikasi sosial yang harmonis, serta dukungan fasilitas yang memadai, organisasi dapat secara nyata meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan, dan keterlibatan kerja karyawan sehingga mampu menghasilkan capaian kinerja yang optimal dan produktif (*Bakker & Demerouti, 2007; Nugroho & Wijaya, 2024; Sari & Utomo, 2023*).

b. Faktor Yang Mempengaruhi *Work Environment*

Menurut Nugroho dan Wijaya (2024), kondisi lingkungan kerja (*work environment*) di dalam suatu organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi secara kuat oleh beberapa faktor utama sebagai berikut:

1. Desain dan Tata Ruang Fisik (*Physical Layout*)

Faktor yang mencakup pengaturan tata letak tempat duduk, kelayakan fasilitas kerja, tingkat pencahayaan, sirkulasi udara, serta tingkat kebisingan di area kantor yang secara langsung memengaruhi kenyamanan fisik karyawan saat menyelesaikan tugas harian.

2. Iklim Komunikasi Interpersonal

Pola hubungan sosial dan interaksi yang terjalin secara vertikal antara pihak manajemen (atasan) dengan bawahan, maupun interaksi horizontal antarsesama rekan sejawat yang menentukan tingkat keharmonisan suasana kerja.

3. Ketersediaan Dukungan Fasilitas Kerja

Tingkat kelengkapan instrumen penunjang pekerjaan, baik berupa perangkat keras maupun adopsi sistem teknologi informasi modern, yang mempermudah akselerasi dan efisiensi penyelesaian uraian tugas organisasi.

4. Keamanan dan Kebijakan Internal Lingkungan

Jaminan keselamatan kerja serta kejelasan regulasi internal yang diterapkan oleh perusahaan swasta dalam menciptakan proteksi psikologis bagi karyawan dari risiko tekanan kerja yang berlebihan.

c. Indikator *Work Environment*

Menurut *Leblebici Demet* (2012) yang masih sering digunakan dalam penelitian modern, indikator lingkungan kerja meliputi:

1. *Work Facilities* (Fasilitas Kerja)

Fasilitas kerja mencakup ketersediaan alat, perlengkapan, dan sarana kerja yang memadai untuk menunjang pekerjaan karyawan.

2. *Work Atmosphere* (Suasana Kerja)

Lingkungan Kerja Nonfisik menyangkut suasana kerja, komunikasi, serta interaksi sosial dalam organisasi. Lingkungan nonfisik yang baik akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif.

3. *Relationship with Colleagues* (Hubungan Kerja)

Hubungan antar karyawan yang baik akan menciptakan kerja sama yang efektif dan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja.

4. *Relationship with Supervisor* (Hubungan dengan Atasan)

Hubungan dengan Atasan menyangkut dukungan, arahan, serta komunikasi antara atasan dan bawahan. Hubungan yang baik dengan atasan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

5. *Burnout*

a. *Pengertian Burnout*

Menurut *Wilmar B. Schaufeli dan Bakker* (2004), *burnout* merupakan sindrom psikologis yang ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian diri. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada kualitas kinerja dan hubungan sosial di tempat kerja (*Schaufeli & Bakker*, 2004).

Dalam konteks Indonesia, *Burnout* merupakan kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang dialami individu akibat tekanan kerja yang berkepanjangan sehingga menurunkan semangat dan kinerja dalam bekerja (Kartika, Utami, & Indiworo, 2022). *Burnout* merupakan kondisi kelelahan kerja yang ditandai dengan menurunnya energi, munculnya sikap negatif terhadap pekerjaan, serta berkurangnya efektivitas kerja akibat tekanan

pekerjaan yang berlangsung secara terus-menerus (Putri & Handayani, 2023).

Menurut Sari dan Nugroho (2022) *Burnout* merupakan kondisi kelelahan emosional, mental, dan fisik yang disebabkan oleh tekanan kerja yang berkepanjangan sehingga menurunkan produktivitas serta kualitas kerja karyawan.

b. Faktor Yang Mempengaruhi *Burnout*

Menurut Christina Maslach (2001), *burnout* muncul akibat ketidaksesuaian antara individu dengan pekerjaannya dalam berbagai aspek pekerjaan. Ketidaksesuaian tersebut menyebabkan tekanan kerja yang berkepanjangan sehingga memicu kelelahan emosional dan penurunan kinerja (Maslach, 2001). Selain itu, Wilmar B. Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan bahwa *burnout* dipengaruhi oleh tingginya tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tidak diimbangi dengan sumber daya kerja (*job resources*) yang memadai. Ketidakseimbangan tersebut dapat menyebabkan stres kerja yang berkelanjutan dan pada akhirnya berkembang menjadi *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Lebih lanjut, Arnold B. Bakker dan Evangelia Demerouti (2007) menyatakan bahwa faktor organisasi seperti beban kerja, dukungan sosial, dan lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat *burnout* karyawan. Lingkungan kerja

yang tidak mendukung akan meningkatkan risiko kelelahan kerja pada karyawan (*Bakker & Demerouti, 2007*).

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *burnout* dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari aspek pekerjaan maupun organisasi. Secara lebih rinci, faktor-faktor yang memengaruhi *burnout* menurut *Christina Maslach* (2001) dalam konsep *Areas of Worklife*, yaitu:

1. Beban Kerja (*Workload*)

Beban kerja yang berlebihan merupakan faktor utama yang menyebabkan *burnout* karena individu dituntut untuk bekerja secara terus-menerus tanpa waktu pemulihan yang cukup. Kondisi ini dapat menyebabkan kelelahan fisik dan emosional yang berkepanjangan serta menurunkan kualitas kinerja karyawan.

2. Kontrol (*Control*)

Kurangnya kontrol terhadap pekerjaan, seperti keterbatasan dalam mengambil keputusan atau menentukan cara kerja, dapat menyebabkan perasaan tidak berdaya. Individu yang tidak memiliki otonomi kerja cenderung lebih mudah mengalami stres dan *burnout*.

3. Penghargaan (*Reward*)

Ketidakseimbangan antara usaha yang diberikan dengan penghargaan yang diterima, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, dapat menimbulkan rasa tidak

dihargai. Hal ini dapat menurunkan motivasi kerja dan meningkatkan risiko *burnout*.

4. Komunitas Kerja (*Community*)

Hubungan sosial di tempat kerja yang tidak harmonis, seperti konflik antar rekan kerja atau kurangnya dukungan sosial, dapat meningkatkan tekanan kerja. Lingkungan sosial yang tidak sehat akan mempercepat munculnya *burnout* pada karyawan.

5. Keadilan (*Fairness*)

Perasaan diperlakukan tidak adil dalam organisasi, seperti ketidakadilan dalam pembagian tugas atau penilaian kinerja, dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Kondisi ini dapat meningkatkan stres kerja dan berkontribusi terhadap *burnout*.

6. Nilai (*Values*)

Ketidaksesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi dapat menyebabkan konflik internal. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan nilai atau prinsip pribadinya, maka akan muncul ketidakpuasan yang dapat memicu *burnout*.

c. Indikator *Burnout*

Burnout merupakan kondisi psikologis yang dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang mencerminkan tingkat kelelahan kerja individu. Menurut *Christina Maslach*, *Schaufeli*,

dan Leiter (2001), *burnout* terdiri dari tiga dimensi utama yang banyak digunakan dalam penelitian modern karena mampu menggambarkan kondisi kelelahan kerja secara komprehensif (Maslach et al., 2001).

Selain itu, penelitian yang lebih baru oleh Wilmar B. Schaufeli (2017) juga menegaskan bahwa *burnout* tetap diukur melalui tiga dimensi utama tersebut, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian diri (Schaufeli, 2017). Indikator-indikator tersebut meliputi:

1. *Emotional Exhaustion* (Kelelahan Emosional)

Kelelahan emosional merupakan kondisi di mana individu merasa kehabisan energi akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi dan berkepanjangan. Karyawan yang mengalami kondisi ini biasanya menunjukkan penurunan semangat kerja, mudah lelah, serta tidak memiliki energi untuk menyelesaikan tugas secara optimal.

2. *Depersonalization* (Sikap Sinis)

Depersonalisasi merupakan perubahan sikap menjadi lebih negatif, dingin, dan menjaga jarak terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerja. Individu cenderung menunjukkan sikap acuh tak acuh sebagai bentuk perlindungan diri dari tekanan kerja yang berlebihan.

3. *Reduced Personal Accomplishment* (Penurunan Pencapaian Diri)

Penurunan pencapaian diri merupakan kondisi di mana individu merasa kurang kompeten dan tidak puas terhadap hasil kerja yang dicapai.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menjadi salah satu patokan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam menganalisis penelitian yang dilakukan. Penulis mengambil beberapa penelitian sebagai bahan acuan untuk memperkaya materi kajian dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Irene Isabella Perangin Angin dan Eva Hotnaidah Saragih, 2021, Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan	X1: PLIW X2: WIPL X3: PLEW X4: WEPL Y Kinerja Karyawan Generasi X dan Y	Penelitian deskriptif dan verifikatif, metode kuantitatif, survei kuesioner, quota sampling, analisis regresi linier berganda dengan SPSS 23	secara simultan <i>work life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara parsial, WIPL tidak berpengaruh, PLIW berpengaruh negatif signifikan, WEPL dan PLEW

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Generasi X dan Y di Jakarta			berpengaruh positif signifikan. Generasi bukan variabel moderasi.
2.	Muhammad Arifin dan Agus Muharto, 2022, Pengaruh <i>Work life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan)	X: <i>Work life Balance</i> Y: Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif pada karyawan PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan.	Abstrak menyatakan tujuan penelitian adalah mengetahui dan menjelaskan pengaruh <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan; cuplikan hasil menunjukkan adanya pengaruh <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan.
3.	Ni Made Pradnya Dhaniswari dan Sudarnice, 2024,	X1: <i>Work-Life Balance</i> X2: <i>Burnout</i> Y: Kinerja Karyawan	Analisis regresi berganda; sampel 30 responden Gen Z di Kota Denpasar.	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar	Gen Z		sedangkan <i>burnout</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
4.	Anis Fitriya dan Kustini, 2023, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Displin	X1: Kepuasan Kerja X2: Pengawas Kerja Z: Displin Kerja Y: Kinerja Karyawan	Metode penelitian dalam jurnal tersebut adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei menggunakan kuesioner kepada karyawan kontrak CV Andi Jaya, menggunakan teknik sampling jenuh (seluruh populasi dijadikan sampel) dan dianalisis dengan analisis jalur (path analysis).	Hasil penelitian dalam jurnal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja serta kinerja karyawan, dan disiplin kerja juga berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				kepuasan kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan
5.	Alfian Nurrohmat dan Rini Lestari, 2021, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT Kahatex di Kabupaten Bandung)	X: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, metode survei menggunakan kuesioner kepada 30 responden, teknik <i>non-probability</i> sampling dengan <i>convenience</i> sampling, serta analisis regresi linier sederhana.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 44,6%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
6.	M. Fadhil, M. Taufik, dan M. Riza, 2022, Pengaruh Kepuasan Kerja Disiplin Kerja dan	X1: Kepuasan Kerja X2: Disiplin Kerja X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja karyawan	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner, teknik sampling jenuh, serta analisis regresi linier berganda	kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena pada setiap

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Motivasi Kerja Terhadap Kinerja		dengan bantuan SPSS.	pengujian hipotesis nilai thitung lebih besar dari ttabel (1,991). Di antara ketiga variabel tersebut, motivasi kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepuasan kerja dan disiplin kerja.
7.	Muhammad M.Hakim, 2024, <i>Work-Life Balance, Take Home Pay and Workplace Environment: Which One has the Most Influence toward Employee</i>	X1: <i>Work Life Balance</i> X2: <i>Take Home Pay</i> X3: <i>Workplace Environment</i> Y: <i>Employee Performance</i>	Pendekatan kuantitatif, <i>explanatory study</i> , data dikumpulkan melalui survei online, sampel 202 responden Gen Z pekerja swasta di Indonesia, dianalisis dengan <i>multiple linear regression</i> , serta menggunakan	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> ; <i>take home pay</i> berpengaruh positif dan signifikan; <i>workplace environment</i> berpengaruh

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Performance on Gen Z?</i>		<i>effective contribution</i> dan <i>relative contribution</i> .	positif tetapi tidak signifikan; secara simultan ketiganya berpengaruh positif dan signifikan; dan variabel yang paling dominan adalah <i>take home pay</i> .
8.	Titi Indri, Karyn Desvriilla, Christyna Capriaty, dan Shandy Puspita, 2026, <i>The Influence of Work Motivation, Work Environment, Work Culture, and Work-Life Balance on Gen Z Employee Performance in Jakarta</i>	X1: <i>Work Motivation</i> X2: <i>Work Environment</i> X3: <i>Work Culture</i> X4: <i>Work Life Balance</i> Y: <i>Employee Performance</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner skala <i>Likert</i> , teknik non-probability sampling, serta analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 26.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work motivation</i> , <i>work environment</i> , <i>work culture</i> , dan <i>work-life balance</i> masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z, yang dibuktikan dari nilai <i>thitung</i> yang

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				lebih besar dari ttabel serta nilai signifikansi $< 0,05$ pada setiap variabel. Selain itu, secara simultan keempat variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 60,7% menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh keempat variabel tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				oleh faktor lain di luar penelitian.
9.	Indah Nuratikah dan Diah Pranitasari, 2025, <i>Work Environment, Career Development, and Work-Life Balance: The Mediating Role of Motivation in Generation Z</i>	X1: <i>Work Environment</i> X2: <i>Career Development</i> Y: <i>Work Life Balance</i> Z: <i>Motivation</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner skala Likert, teknik <i>non-probability sampling</i> dengan <i>snowball sampling</i> , serta analisis SEM-PLS (path analysis) menggunakan SmartPLS.	Lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap <i>work-life balance</i> , sedangkan pengembangan karier dan motivasi berpengaruh signifikan. Selain itu, motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karier terhadap <i>work-life balance</i> .
10.	Rizky Ananda Putra dan Siti Nur Azizah, 2022,	X1: <i>Work Life Balance</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i>

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X2: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	kuesioner, teknik <i>purposive</i> sampling, serta analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS.	dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dibuktikan melalui nilai signifikansi $< 0,05$ pada masing-masing variabel. Secara parsial, kedua variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan juga memberikan pengaruh yang signifikan. Semakin baik <i>work-life balance</i> dan lingkungan kerja, maka

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.
11.	Sri Wahyuni, Zainal Abidin, dan M. Yusuf, 2021, Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1: Lingkungan Kerja X2: Displin Kerja Y: Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner, teknik sampling jenuh, serta analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial, masing-masing variabel mampu memengaruhi kinerja karyawan, sedangkan secara simultan keduanya memberikan

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				pengaruh yang lebih kuat, sehingga peningkatan lingkungan kerja dan disiplin kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.
12.	Intan Nia Selvia, Astri Wahyu Ningsih, Bachrudin Syahroni, dan Moh Yudi Mahadianto, 2025, <i>The Effect of Work-Life Balance and Burnout on the Performance of Generation Z Employees</i>	X1: <i>Work Life Balance</i> X2: <i>Burnout</i> Y: <i>Employee Performance</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner skala <i>Likert</i> , teknik <i>purposive sampling</i> dengan jumlah sampel 100 responden, serta analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan <i>burnout</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kedua variabel tersebut juga

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 56%, sehingga semakin baik <i>work-life balance</i> maka kinerja meningkat, sedangkan semakin tinggi <i>burnout</i> maka kinerja menurun.
13.	Evi Sulistiyani, N, Ainur R, 2026, <i>Achieving Work-Life Balance Among Millennial and Gen Z Employees</i>	X: <i>Organizational Support</i> Z: <i>Work-Life Balance, Job Satisfaction</i> Y: <i>Performance, Well-being</i>	<i>Mixed Methods (SEM-PLS & Interview)</i>	<i>Organizational support</i> berpengaruh pada <i>work-life balance</i> dan berdampak pada kinerja, kepuasan, dan kesejahteraan
14.	Ni Komang Ayu Diah A, Hurul A'ini	X1: <i>Work-Life Balance</i> ,	Kuantitatif (SEM-PLS)	Variabel X berpengaruh pada

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Sekar A, Putu Laksmita Dewi R, I Gusti Tara Laksemyasa, 2024, <i>Effect of WLB, Internal Communication, Rewards on Performance</i>	X2: <i>Internal Communication</i> , X3: <i>Rewards</i> Z: <i>Employee Engagement</i> Y: <i>Employee Performance</i>		<i>engagement</i> , dan <i>engagement</i> meningkatkan kinerja
15.	Munir Azhari, Feriandy, Anshori, Azwa, 2025, <i>Work Environment and Work Motivation on Performance</i>	X: <i>Work Environment, Work Motivation</i> Y: <i>Employee Performance</i>	Kuantitatif (Regresi Linear Berganda)	Motivasi berpengaruh signifikan, lingkungan kerja tidak signifikan parsial namun signifikan simultan
16.	Edward, Yovie Ernanda, Grace Feodora Wynne, Febriaman Waruwu, &	X1: <i>Work Life Balance</i> X2: Motivasi Kerja X3: Lingkungan Kerja	Kuantitatif, regresi linear berganda, uji F dan uji T	<i>Work life balance</i> dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Winda Ardiani (2026), <i>Pengaruh Work-Life Balance, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kota Medan</i>	Y: Kinerja Karyawan		karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Secara simultan seluruh variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
17.	Muhammad Rizky Andriyanto & Arif Fadilla (2024), <i>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Generasi Z di</i>	X1: Lingkungan Kerja X2: Beban Kerja Y: Kinerja Karyawan	Kuantitatif, analisis regresi linier berganda	Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada sistem kerja WFH. Kurangnya komunikasi, dukungan, dan interaksi kerja menyebabkan penurunan kinerja

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kabupaten Karawang			karyawan Gen Z.
18.	Yoshua Ronaldo Primartono, Auliya Nurmalasari, Maya Silvia Nugrayni, & Pancar Ayu Laras Wulan Widyaloka (2024), Analisis Sistem Kerja <i>Work From Home</i> pada Lingkungan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pekerja Gen Z)	X: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Kuantitatif, kuesioner skala <i>Likert</i> , analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS	Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada sistem kerja WFH dengan nilai sig. 0,549 > 0,05. Kurangnya komunikasi langsung, dukungan, dan peluang pengembangan menyebabkan penurunan kinerja karyawan Gen Z selama WFH.
19.	Shinta Ramadhani Berliana Nasution, Agus Dharmanto, & Nita Komala Dewi	X1: <i>Work Life Balance</i> X2: Stres Kerja Y: Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif dengan metode survey. Sampel sebanyak 100 responden menggunakan rumus Slovin.	<i>Work life balance</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(2024), Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Studi pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Angkatan Angkatan 2020)		Analisis data menggunakan SPSS versi 27.	dengan nilai t hitung 4,046 > 1,661 dan sig 0,000 < 0,05. Stres kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung 9,745 > 1,661 dan sig 0,000 < 0,05. Secara simultan <i>work life balance</i> dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z.
20.	Dhaniswari, & Sudarnice, S. (2024). Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan	X1: <i>Work-Life Balance</i> X2: <i>Burnout</i> Y: Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif menggunakan metode kuesioner dengan analisis	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Burnout</i> terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar. ASSET: Jurnal Ilmiah Bidang Manajemen dan Bisnis, 7(1), 53-62.		regresi linier berganda. Sampel penelitian sebanyak 30 responden Generasi Z di Kota Denpasar.	karyawan dengan nilai koefisien 0,265 dan sig 0,000 < 0,05. <i>Burnout</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien - 0,692 dan sig 0,000 < 0,05. Semakin tinggi <i>work-life balance</i> maka kinerja meningkat, sedangkan semakin tinggi <i>burnout</i> maka kinerja karyawan menurun.
21.	Selvia, I.N., Ningsih, A.W., Syahroni, B., & Mahadianto	X1: <i>Work-Life Balance</i> X2: <i>Burnout</i>	Kuantitatif, survei, 100 responden Gen Z, analisis	<i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	, M.Y. (2025), <i>The Effect of Work-Life Balance and Burnout on the Performance of Generation Z Employees</i>	Y: <i>Employee Performance</i>	regresi linier berganda menggunakan SPSS	signifikan terhadap kinerja Gen Z. <i>Burnout</i> berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja. Secara simultan, kedua variabel menjelaskan 56% variasi kinerja ($R^2=0.560$)
22.	Rais, J. M., & Mardalis, A. (2025), <i>Peran Work-Life Balance Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Media Sosial, Beban Kerja dan Burnout terhadap Kinerja</i>	X1: Beban Kerja X2: <i>Burnout</i> X3: Media Sosial X4: <i>Work-Life Balance</i> (mediator) Y: Kinerja Karyawan	Kuantitatif, 170 responden Gen Z, analisis SEM-PLS	Beban Kerja dan <i>Burnout</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja negatif. Media Sosial berpengaruh positif terhadap kinerja. <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Karyawan Generasi Z			signifikan sebagai mediator antara Beban Kerja, <i>Burnout</i> , dan Media Sosial
23.	Waroi, J., Irawan, A., & Mustajab, D. (2024), Pengaruh Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	X1: Pengalaman Kerja X2: Budaya Organisasi X3: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Pegawai	Kuantitatif, 87 responden ASN Sekretariat DPRD Provinsi Papua, analisis regresi linear berganda	Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai secara simultan. Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan motivasi, kolaborasi tim, dan efektivitas kerja, mendukung pencapaian tujuan organisasi

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
24.	Susanto <i>et al.</i> (2022), <i>Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors</i>	WLB → <i>Job Performance</i>	Kuantitatif, SEM-PLSWLB	berpengaruh terhadap <i>job performance</i> ; <i>job satisfaction</i> memediasi sebagian hubungan WLB dengan <i>job performance</i> .
25.	Waworuntu <i>et al.</i> (2022), <i>Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review</i>	WLB → <i>Performance</i>	Systematic review	Membahas keterkaitan WLB, kepuasan kerja dan kinerja pada Milenial dan Gen Z.
26.	Yu <i>et al.</i> (2022), <i>Psychological Contract Breach and Job Performance</i>	<i>Burnout</i> → <i>Job Performance</i>	Kuantitatif	Job burnout berperan dalam hubungan antara psychological contract

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>of New Generation of Employees: Considering the Mediating Effect of Job Burnout</i>			breach dan job performance.
27.	Setiani et al. (2022) , <i>Work Ethos as Mediator of the Influence of Human Relations and Physical Work Environment on Employee Performance</i>	<i>Work Environment → Performance</i>	Kuantitatif, PLS	Physical work environment berpengaruh signifikan terhadap employee performance.
28.	Ardista & Marpaung (2022) , <i>Relationship of Work Environment and Employee Performance: Study at PT Energia Transmedia</i>	<i>Work Environment → Performance</i>	Kuantitatif	Work environment berpengaruh signifikan terhadap employee performance.
29.	Zhenjing et al. (2022) , <i>Impact of Employees' Workplace</i>	<i>Work Environment → Performance</i>	Kuantitatif, mediation model	Workplace environment berkaitan dengan employee

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model</i>			performance melalui mekanisme mediasi yang diuji.
30.	Chen et al. (2022), <i>Burnout , Mental Health, and Employee Performance</i>	<i>Burnout → Performance</i>	Kuantitatif	Kondisi stres dan kesehatan mental berkaitan dengan employee performance.
31.	Shaukat & Khurshid (2022), <i>Woes of Silence: The Role of Burnout as a Mediator Between Silence and Employee Outcomes</i>	<i>Burnout → Employee Outcomes</i>	Kuantitatif	Burnout berperan sebagai mediator terhadap outcome karyawan.
32.	Arbyan & Riyanto (2023), <i>The Influence of the Work Environment on Employee Performance</i>	<i>Work Environment → Performance</i>	Kuantitatif, regresi	Lingkungan kerja fisik dan nonfisik secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan.

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
33.	Dullah et al. (2023) , <i>Work Environment Analysis to Improve Employee Performance</i>	<i>Work Environment</i> → <i>Performance</i>	Deskriptif kualitatif	Lingkungan kerja yang bersih, aman, nyaman dan didukung fasilitas kerja berperan dalam meningkatkan kinerja.
34.	The Link Between Burnout and Job Performance : A Meta-Analysis (2023)	<i>Burnout</i> → <i>Job Performance</i>	Meta-analysis, 45 studi	Burnout memiliki hubungan dengan job performance; exhaustion, depersonalization, dan inefficacy berkorelasi negatif dengan job performance.
35.	Valery et al. (2023) , <i>The Influence of Work-Life Balance on Employee Performance</i>	<i>WLB</i> → <i>Performance</i>	Kuantitatif, regresi	Work-life balance berpengaruh signifikan terhadap employee performance.
36.	Sutanto et al. (2024) , <i>Work-Life Balance, Employee Engagement,</i>	<i>WLB</i> → <i>Performance</i>	Kuantitatif, SmartPLS	WLB tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Job Satisfaction, and Indonesian Employees' Performance</i>			employee performance.
37.	Rensiana et al. (2024), <i>Analysis of Job Characteristics, Performance, and Work Life Balance in Generation Z Workers</i>	<i>WLB → Performance</i>	Kuantitatif, PLS-SEM	Job characteristics berpengaruh terhadap WLB dan performance; WLB memiliki hubungan signifikan dengan performance.
38.	Sentoso et al. (2024), <i>Analysis of the Effects of Training, Motivation, Work Environment, Leadership and Compensation on Employee Performance in Generation Z in Batam City</i>	<i>Work Environment → Performance</i>	Kuantitatif	Menguji pengaruh work environment terhadap employee performance pada Generasi Z.

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
39.	Hendratmoko & Mutiarawati (2024), <i>The Significant Impact of Workplace Environment on Gen Z Performance in Indonesia</i>	<i>Work Environment → Performance</i>	Kuantitatif, PLS-SEM	Workplace environment berpengaruh signifikan terhadap performance Generasi Z.
40.	Chen & Lin (2024), <i>Exploring the Influence of Workplace Environment on Job Performance: A Socio-Cognitive Perspective</i>	<i>Work Environment → Job Performance</i>	Kuantitatif	Workplace environment dikaji sebagai faktor yang memengaruhi job performance.
41.	Dalila & Hadi (2024), <i>Pengaruh Work-Life Balance terhadap Job Performance dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening</i>	<i>WLB → Job Performance</i>	Kuantitatif, SEM-PLS	WLB berpengaruh signifikan terhadap job performance; job satisfaction memediasi hubungan tersebut.

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
42	Ariasari & Tjahjono (2024), <i>Trends and Relationships Between Work-Life Balance and Employee Performance: A Scientometric Analysis</i>	<i>WLB → Performance</i>	<i>Scientometric analysis</i>	Memetakan perkembangan penelitian dan hubungan WLB dengan employee performance berdasarkan literatur.
43.	Lei et al. (2025), <i>The Job Performance and Job Burnout Relationship: A Panel Data Comparison of Four Groups of Academics' Job Performance</i>	<i>Burnout ↔ Job Performance</i>	Panel data	Menganalisis hubungan <i>job performance</i> dan <i>job burnout</i> menggunakan data panel empat kelompok akademisi.
44.	Mushtaq et al. (2025), <i>Work-Life Balance and Employee Performance: The Mediating</i>	<i>WLB → Performance</i>	Kuantitatif	WLB berhubungan dengan <i>employee performance</i> dan <i>self-efficacy</i> diuji sebagai mediator.

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Role of Self-Efficacy</i>			
45.	Ismail & Michael (2025), <i>Flexible Work Arrangements and Employee Performance: Unpacking the Mediating Role of Work-Life Balance Among Employees</i>	<i>WLB → Performance</i>	SEM	WLB berperan sebagai mediator dalam hubungan <i>flexible work arrangements</i> dan <i>employee performance</i> .
46.	Selvia et al. (2025), <i>The Effect of Work-Life Balance and Burnout on the Performance of Generation Z Employees</i>	<i>WLB → Performance; Burnout → Performance</i>	Kuantitatif	WLB dan <i>burnout</i> diuji secara langsung terhadap <i>performance</i> karyawan Generasi Z.
47.	Mehmood et al. (2025), <i>Impact of Job Demands on Job Performance with Mediating Role of Job</i>	<i>Burnout → Job Performance</i>	Kuantitatif	<i>Job burnout</i> menjadi mediator hubungan <i>job demands</i> dan <i>job performance</i> ; <i>burnout</i> berkaitan

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Burnout and Moderating Role of Hope</i>			dengan penurunan <i>job performance</i> .
48.	Darwin, Satrya & Parasuraman (2025), <i>The Influence of Work-Life Balance, Job Stress, Job Satisfaction, and Burnout on Job Performance</i>	<i>WLB → Performance; Burnout → Performance</i>	Kuantitatif	Menguji pengaruh WLB, job stress, job satisfaction, dan burnout terhadap job performance.

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, (2026)

C. Kerangka Berpikir

Kerangka konseptual merupakan konstruksi berpikir yang menggambarkan alur hubungan keterkaitan antara variabel-variabel yang diukur dalam penelitian guna memberikan penjelasan teoretis terhadap fenomena yang diamati (Sugiyono, 2024). Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel independen yaitu *work life balance* (X1), *work environment* (X2), dan *burnout* (X3), serta satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

Work life balance diduga memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z karena berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Jeffrey H.

Greenhaus & Tammy D. Allen, 2011). Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan tersebut cenderung memiliki kondisi fisik dan psikologis yang lebih baik sehingga dapat bekerja secara lebih fokus, produktif, dan optimal dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (*Greenhaus & Allen, 2011*).

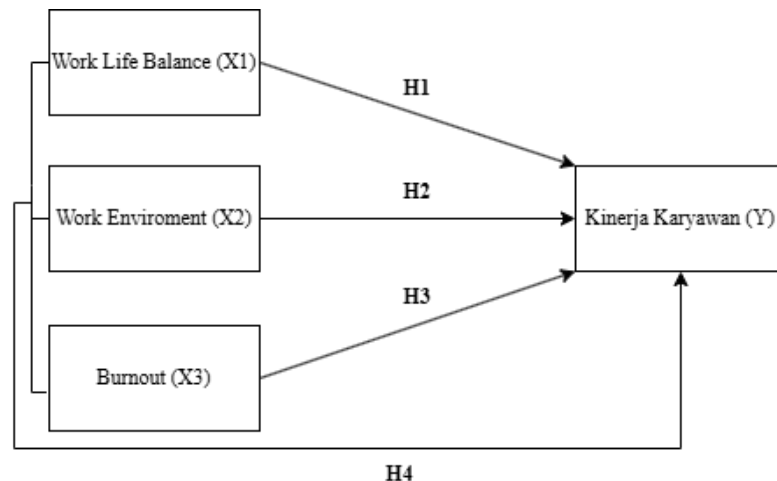
Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stres dan kelelahan yang berdampak pada penurunan kinerja (*Michael R. Frone, 2003*). Selain itu, Lingkungan kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja (*Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2017*). Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan menurunkan produktivitas kerja karyawan.

Di sisi lain, *burnout* merupakan salah satu faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan. *Burnout* yang ditandai dengan kelelahan emosional, sikap sinis, dan penurunan pencapaian diri dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja serta kualitas hasil kerja karyawan (*Christina Maslach et al, 2001*). Dalam sektor swasta yang cenderung dinamis dan memiliki tekanan kerja tinggi, karyawan Generasi Z lebih rentan mengalami burnout apabila tuntutan pekerjaan tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai (*Arnold B. Bakker & Evangelia Demerouti, 2007*). Kondisi ini dapat berdampak langsung terhadap penurunan kinerja karyawan (*Maslach et al., 2001*).

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja nyata individu dalam memenuhi standar operasional organisasi, yang merefleksikan efektivitas dan keberhasilan dalam mendukung sasaran strategis lembaga (Sujarweni, 2023). *Amstrong* (2014) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, serta kontribusi ekonomi. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* dan *work environment* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan *burnout* memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, ketiga variabel tersebut menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada sektor swasta di Karesidenan Madiun.

Kerangka berpikir penelitian ini memodifikasi model Shinta Ramadhani dkk. (2024) dengan tetap mempertahankan *work life balance* (X1) sebagai prediktor utama, serta menambahkan variabel *work environment* (X2) dan *burnout* (X3) untuk memperluas cakupan analisis. Mengikuti desain penelitian rujukan tersebut, seluruh variabel independen (X1, X2, dan X3) diposisikan memiliki pengaruh, baik secara parsial maupun simultan (bersama-sama), terhadap kinerja karyawan (Y) Generasi Z di sektor swasta.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Sumber: Modifikasi dari Shinta Ramadhani dkk (2024), Dyah Ayu Febriningrum dkk (2021), Dea Melinda Sari dkk (2025)

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah disusun, hipotesis dalam penelitian ini dirancang untuk menguji hubungan antara *work life balance*, *work environment*, dan *burnout* terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Hipotesis ini dirumuskan berdasarkan teori-teori yang relevan terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu dalam lingkungan kerja. Berikut ini penjelasan mengenai hipotesis yang diajukan:

1. *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Work life balance merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Jeffrey H. Greenhaus dan Tammy D. Allen (2011), individu yang mampu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kesejahteraan yang lebih baik.

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).

Dan seperti pada 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.

Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup yang baik akan lebih fokus, memiliki motivasi kerja yang tinggi, serta mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Hal ini sangat relevan dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung mengutamakan keseimbangan hidup dalam bekerja. Oleh karena itu, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: *Work Life Balance* berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

2. *Work Environment* terhadap Kinerja Karyawan

Kondisi tata kelola lingkungan kerja yang kondusif terbukti secara nyata mampu menciptakan atmosfer kerja yang aman, nyaman, dan suportif, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk mencapai performa kerja secara optimal (Nugroho & Wijaya, 2024). Menurut Sari dan Utomo (2023), atmosfer lingkungan kerja yang dikelola dengan baik akan menstimulasi ruang kerja yang aman dan adaptif, sehingga memicu motivasi karyawan muda untuk menuntaskan tanggung jawab operasionalnya secara optimal (Sari & Utomo, 2023). 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.

Lingkungan kerja yang kondusif, seperti hubungan kerja yang harmonis, fasilitas kerja yang memadai, serta adanya dukungan dari atasan dan rekan kerja, akan meningkatkan semangat dan efektivitas kerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik dapat menurunkan motivasi dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: *Work Environment* berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

3. *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan

Burnout merupakan kondisi kelelahan kerja yang ditandai dengan kelelahan emosional, sikap sinis, dan penurunan pencapaian diri. Menurut *Christina Maslach et al. (2001)*, *burnout* terjadi akibat tekanan kerja yang berkepanjangan dan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki individu. 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.

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.

Karyawan yang mengalami *burnout* cenderung memiliki tingkat motivasi yang rendah, mudah lelah, serta mengalami penurunan produktivitas kerja. Kondisi ini dapat berdampak langsung terhadap menurunnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3: *Burnout* berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

4. Pengaruh Simultan Variabel *Work Life Balance*, *Work Environment*, dan *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis keempat menguji pengaruh *work life balance*, *work environment*, dan *burnout* secara simultan terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel tersebut merupakan faktor penting yang saling berkaitan dalam memengaruhi kondisi kerja karyawan, baik dari aspek keseimbangan hidup, lingkungan kerja, maupun kondisi psikologis karyawan. Menurut *Arnold B. Bakker dan Evangelia Demerouti* (2007), keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja akan menentukan tingkat kinerja karyawan.

Oleh karena itu, kombinasi antara *work life balance*, *work environment*, dan *burnout* secara bersama-sama akan memengaruhi kinerja karyawan.

H4: *Work Life Balance*, *Work Environment*, dan *Burnout* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z.