

STUDI KONSEPTUAL FAKTOR KINERJA KARYAWAN GENERASI Z: PERAN WORK-LIFE BALANCE, LINGKUNGAN KERJA, DAN PENGEMBANGAN KARIER

Riski Nurdiansyah¹, Riski Dwi Amanda²

riski.nurdiansyah@students.paramadina.ac.id¹, riski.dwi@students.paramadina.ac.id²

Universitas Paramadina

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z, khususnya Work-Life Balance (WLB), lingkungan kerja, dan pengembangan karier. Generasi Z sebagai generasi yang mendominasi dunia kerja saat ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal kebutuhan akan keseimbangan hidup, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan diri. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dengan menelaah berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance (WLB) memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas dan penurunan turnover intention pada karyawan Generasi Z. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif dan pengembangan karier yang jelas juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan tersebut diperkuat oleh kepuasan kerja dan motivasi intrinsik sebagai faktor pendukung. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk menciptakan kebijakan kerja yang lebih fleksibel, lingkungan kerja yang suportif, serta sistem pengembangan karier yang terarah guna meningkatkan loyalitas dan produktivitas Generasi Z di era digital.

Kata Kunci: Generasi Z, Work-Life Balance, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karier, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to examine the factors influencing the performance of Generation Z employees, particularly Work-Life Balance (WLB), work environment, and career development. As the generation currently dominating the workforce, Generation Z demonstrates characteristics that differ from previous generations, particularly in terms of the need for work-life balance, workplace flexibility, and opportunities for self-development. This study employs a literature review approach by analyzing various relevant previous studies. The findings reveal that Work-Life Balance (WLB) has a positive and significant effect on employee productivity and the reduction of turnover intention among Generation Z employees. Furthermore, a conducive work environment and well-structured career development are found to play important roles in enhancing employee performance. These relationships are further strengthened by job satisfaction and intrinsic motivation as mediating factors. This study provides practical implications for organizations to implement more flexible work policies, establish a supportive work environment, and develop structured career development systems in order to enhance employee loyalty and productivity among Generation Z in the digital era.

Keywords: Generation Z, Work-Life Balance, Work Environment, Career Development, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Generasi Z, yang lahir dalam rentang tahun 1997 hingga 2012, saat ini telah menginfiltrasi dan mendominasi struktur demografi angkatan kerja produktif di berbagai sektor industri (Asep et al., 2022). Sebagai kelompok digital natives, mereka memiliki karakteristik yang distingtif dibandingkan generasi pendahulunya, terutama dalam hal adaptabilitas teknologi yang tinggi dan kesadaran sosial yang kuat (Fadhlika et al., 2026a). Karakteristik unik ini secara fundamental telah mengubah paradigma manajemen sumber daya manusia secara global, di mana aspek fleksibilitas dan otonomi temporal menjadi parameter utama bagi mereka dalam menentukan keberlanjutan karier di sebuah organisasi. (Alifio Fathan & Poerwita Sary, n.d.-a)

Meskipun memiliki potensi produktivitas yang besar, organisasi modern saat ini dihadapkan pada tantangan perubahan dunia kerja yang cepat, tenaga kerja yang tinggi, yang termanifestasi dalam meningkatnya angka turnover intention pada populasi talenta muda (Alifio Fathan & Poerwita Sary, n.d.-a). Fenomena "job hopping" pada Generasi Z sering kali menjadi konsekuensi logis dari ketidakpuasan terhadap atmosfer kerja serta kurangnya dukungan organisasi dalam mengakomodasi kebutuhan personal karyawan. (Alifio Fathan & Poerwita Sary, n.d.-a) Terdapat ketidaksesuaian antara ekspektasi individu dengan realitas operasional di tempat kerja ini sering kali memicu erosi kinerja yang berdampak pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. (Alifio Fathan & Poerwita Sary, n.d.-a)

Salah satu faktor yang paling krusial dalam memengaruhi perilaku kerja Generasi Z adalah Work-Life Balance (WLB). WLB dipahami sebagai kemampuan harmonis individu dalam mengintegrasikan tanggung jawab profesional dengan kehidupan pribadi sehingga keduanya berjalan selaras tanpa adanya interferensi yang saling mengganggu. Bagi generasi ini, pencapaian keseimbangan kerja hidup bukan sekadar fasilitas tambahan, melainkan prasyarat fundamental untuk menjaga stabilitas mental dan motivasi untuk bekerja secara dedikatif. Kegagalan manajemen dalam memfasilitasi keseimbangan ini terbukti secara empiris menjadi pendorong utama bagi peningkatan stres kerja dan penurunan performa.

Selain faktor keseimbangan hidup, lingkungan kerja dan pengembangan karier juga memegang peranan strategis dalam membangun kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif, yang mencakup dimensi fisik maupun hubungan interpersonal yang harmonis, mampu meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap entitas organisasi. Di sisi lain, program pengembangan karier yang terstruktur memberikan pengembangan masa depan yang jelas, yang sangat esensial bagi Generasi Z untuk menjaga motivasi intrinsik dan loyalitas jangka panjang mereka. Integrasi yang sinergis antara WLB, lingkungan yang suportif, dan kepastian karier menjadi fondasi utama dalam menciptakan sustainabilitas hasil kerja yang berkualitas. (Carolus & Ginting, 2025)

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif bagaimana interaksi antara Work-Life Balance, lingkungan kerja, dan pengembangan karier memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z. Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya formulasi strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih persuasif dan adaptif terhadap ekspektasi holistik talenta muda, guna meminimalisir risiko kehilangan aset sumber daya manusia yang kompetitif di era digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian studi pustaka (library research) yang bersifat deskriptif analitis. Pendekatan yang digunakan adalah *tinjauan naratif (*narrative review)*, di mana peneliti melakukan pengumpulan, evaluasi, dan sintesis terhadap berbagai literatur ilmiah yang relevan dengan topik determinan kinerja karyawan Generasi Z. Pendekatan narrative review dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan berbagai hasil penelitian terdahulu secara lebih fleksibel dan interpretatif dalam memahami fenomena kinerja karyawan Generasi Z dari berbagai perspektif teoritis dan empiris. Fokus utama dari metode ini adalah untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai interaksi antara variabel *work-life balance, lingkungan kerja, dan pengembangan karier melalui temuan-temuan empiris sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor Kinerja Karyawan Generasi Z Hasil analisis data secara empiris mengonfirmasi bahwa keseimbangan kerja-hidup (work-life balance/WLB) merupakan prediktor utama yang secara konsisten berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Temuan ini dibuktikan dengan perolehan koefisien jalur yang signifikan dan nilai t-

statistik yang melampaui ambang batas kritis. Karyawan yang mampu mengintegrasikan tanggung jawab profesional dengan kebutuhan personal tanpa adanya interferensi konflik cenderung menunjukkan dedikasi kerja yang lebih tinggi dan tingkat kelelahan mental yang lebih rendah. Secara substantif, tercapainya keseimbangan ini memberikan peluang bagi individu untuk merasa lebih bahagia dan termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. (Ermawati & Maimun, 2026)

Mengenai variabel lingkungan kerja, beberapa studi menunjukkan pengaruh positif langsung terhadap produktivitas talenta muda di Jakarta. Namun, literatur lain mengungkapkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap stabilitas WLB sering kali bersifat tidak langsung dan harus melalui jalur mediasi motivasi. Bagi Generasi Z yang memiliki karakteristik digital natives, keberadaan fasilitas teknologi yang memadai dan atmosfer kerja yang fleksibel (seperti kebijakan Work From Home) lebih krusial dibandingkan sekadar kenyamanan fisik kantor semata. Lingkungan non-fisik yang suportif terbukti menjadi buffer psikologis yang signifikan dalam menekan angka stres kerja yang dapat mengerosi performa. (Fadhlika et al., 2026)

Selanjutnya, pengembangan karier ditemukan memiliki peran strategis baik dalam memengaruhi kinerja secara langsung maupun dalam menurunkan niat berpindah (turnover intention). Program pelatihan yang terstruktur dan kepastian alur masa depan memberikan rasa aman finansial serta pengakuan profesional yang sangat dihargai oleh Generasi Z. Ketika organisasi berinvestasi pada peningkatan kompetensi karyawan, hal tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan individu tetapi juga memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap perusahaan.

Integrasi Teori dan Karakteristik Generasi Z Secara teoretis, temuan ini memberikan dukungan kuat terhadap Conservation of Resources (COR) Theory. Lingkungan kerja yang kondusif dan peluang karier yang jelas berfungsi sebagai "reservoir sumber daya" yang mencegah pengurasan energi mental karyawan. Dalam konteks ini, WLB bertindak sebagai mekanisme perlindungan sumber daya yang memungkinkan Generasi Z untuk tetap produktif di tengah tuntutan kerja yang dinamis. Selain itu, penerapan Social Cognitive Theory menjelaskan bahwa kemampuan diri yang tinggi yang muncul dari dukungan organisasi dan keseimbangan hidup yang ideal secara langsung berkontribusi pada pencapaian target organisasi secara berkelanjutan. (Carolus & Ginting, 2025)

Diskusi mendalam mengenai perilaku kerja Generasi Z menunjukkan bahwa mereka cenderung menghindari lingkungan kerja yang terlalu kaku dan penuh tekanan. Masalah erosi kinerja pada generasi ini sering kali berakar dari kegagalan manajemen dalam mengakomodasi otonomi temporal dan fleksibilitas. Oleh karena itu, sinergi antara kebijakan WLB yang efektif, lingkungan yang inklusif, dan jalur karier yang progresif menjadi formulasi strategi krusial bagi organisasi untuk meminimalisir risiko "job hopping" dan mempertahankan talenta muda yang kompetitif. Secara simultan, integrasi faktor-faktor ini terbukti mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan dengan daya ramal model yang sangat kuat. (Fadhlika et al., 2026a)

Implikasi manajerial dari pembahasan ini menekankan bahwa perusahaan tidak lagi bisa hanya mengandalkan kompensasi finansial untuk memacu produktivitas. (Muslihat, 2025) Fokus harus dialihkan pada penciptaan budaya organisasi yang menghargai kesejahteraan holistik dan memberikan ruang bagi pertumbuhan personal karyawan. Dengan memfasilitasi kebutuhan unik Generasi Z akan keseimbangan kerja-hidup, organisasi dapat memastikan sustainabilitas kinerja jangka panjang di era disrupsi digital.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan sintesis literatur mengenai faktor kinerja karyawan Generasi Z, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kerja-hidup (work-life balance/WLB) merupakan faktor fundamental yang secara konsisten memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas serta kualitas hasil kerja. Karyawan muda yang mampu mencapai keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan personal

cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Selanjutnya, lingkungan kerja dan pengembangan karier terbukti menjadi pendorong strategis dalam mengoptimalkan performa talenta muda, meskipun pengaruhnya sering kali bersifat tidak langsung melalui mediasi motivasi kerja dan kepuasan kerja. Bagi Generasi Z, atmosfer kerja yang suportif secara non-fisik dan kepastian alur karier masa depan jauh lebih esensial dibandingkan kompensasi finansial semata dalam menjaga stabilitas mental dan loyalitas mereka. Secara keseluruhan, integrasi kebijakan organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan holistik terbukti efektif dalam meminimalisir angka turnover intention yang tinggi pada kelompok digital natives ini.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, maka dapat diajukan beberapa saran strategis sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen Perusahaan:

- Implementasi Pengaturan Kerja Fleksibel: Perusahaan disarankan untuk merancang kebijakan Flexible Work Arrangements (FWA) atau Work From Home (WFH) yang memberikan otonomi temporal dan spasial bagi Generasi Z guna mendukung tercapainya WLB yang ideal.
- Pengembangan Lingkungan Kerja Suportif: Fokus pada penciptaan iklim organisasi yang mengedepankan hubungan interpersonal yang harmonis dan dukungan manajerial yang empatif untuk menekan stres kerja.
- Program Pengembangan Karier Terstruktur: Menyediakan jalur promosi yang transparan serta pelatihan pengembangan diri guna meningkatkan keterikatan emosional dan kompetensi karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya:

- Ekspansi Sampel dan Wilayah: Mengingat keterbatasan generalisasi pada studi saat ini, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan geografis dan lintas sektor industri (seperti manufaktur, jasa, dan UMKM).
- Penggunaan Metode Longitudinal: Disarankan untuk menerapkan desain penelitian longitudinal guna mengamati konsistensi perilaku kerja Generasi Z dalam jangka panjang.
- Eksplorasi Variabel Baru: Menambahkan variabel lain yang relevan seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, atau peran teknologi kecerdasan buatan (Artificial Intelligence) dalam memengaruhi dinamika kinerja karyawan muda.

DAFTAR PUSTAKA

- Alifio Fathan, M., & Poerwita Sary, F. (n.d.-a). Understanding Turnover Intention of Generation Z in Indonesia: The Role of Work-Life Balance and Work Environment.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Anwar, S. (2024). The role of job satisfaction influencing Generation Z turnover intention. *Al-Isyraq Journal*.
- Asep, D., Afrizal, A., Muhammad, M., & Satriawan, B. (2022). The Effect of Work Motivation, Compensation and Work Discipline on Employee Performance through Job Satisfaction at Batam University, Indonesia. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities, 1*(3), 159–165. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v1i3.53>
- Avicenna, M. M., & Sudiana, K. (2025). Work from home and work-life balance among Generation Z. *Jurnal Manajemen Kesatuan*.
- Badan Pusat Statistik. (2020). Sensus Penduduk 2020. BPS Indonesia.
- Carolus, C., & Ginting, S. (2026). The role of work-life balance in improving Gen Z performance.

Golden Ratio of Human Resource Management.

- Ermawati, F. W., & Maimun, M. H. (2026). Flexible work arrangements and work-life balance on Gen Z career development. *Jurnal Economic Resource*.
- Fadhlika, L., & Pricilla, L. (2026). Work-life balance and employee performance of Generation Z. *Jurnal Ekonomi Bisnis*.
- Fathan, M. A., & Sary, F. P. (2025). Understanding turnover intention of Generation Z in Indonesia. *Jurnal Locus*.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Indri, T., Desvriilla, K., & Capriaty, C. (2026). The influence of work-life balance on Gen Z employee performance in Jakarta. *Jurnal Ekonomi*.
- Jamalulel, I., & Chang, C. L. (2025). Work-life balance and career development among Generation Z. *International Journal of Business Studies*.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Kusuma, D. P., Soetioso, H. P., & Lestari, N. S. (2025). Digital engagement and work-life balance on job performance. *Springer Proceedings in Business and Economics*.
- Mubarok, M., & Pradana, H. H. (2025). Impact of work stress and emotional intelligence on work-life balance of Gen Z employees. *Al-Ihath Journal*.
- Muslihat, T. Y. (2025a). Pengaruh Work- Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada Pekerja Generasi Z. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 1476–1484. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.3174>
- Nuratikah, I., & Pranitasari, D. (2025). Work environment, career development, and work-life balance. *Jurnal Manajemen STEI*.
- Susilawati, R., & Indriani, I. (2025). Work-life balance and turnover intention of Gen Z employees. *Indonesian Journal of Social Engineering*.
- Yulianti, E., & Sary, F. P. (2025). The influence of work motivation and work-life balance on job satisfaction among Generation Z employees in DKI Jakarta. *Eduvest Journal*.