

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan dunia kerja saat ini merasakan perubahan yang sangat pesat seiring dengan kemajuan teknologi dan globalisasi. Persaingan antarperusahaan semakin ketat, sehingga sumber daya manusia menjadi aspek penting yang wajib diperhatikan oleh organisasi. Generasi muda seperti Generasi Z kini mulai menguasai dunia kerja dengan karakteristik yang beda dari generasi yang lalu. Mereka dikenal terbuka pada perubahan, berpikir kritis, serta menginginkan pekerjaan yang tidak sekadar memberikan penghasilan tapi juga kenyamanan dalam hidupnya (Sakitri, 2021). Menurut Amrullah dkk. (2022), Generasi Z merupakan digital native yang menghadirkan tantangan dan peluang baru bagi dunia kerja modern.

Dolot (2018) menjelaskan bahwasanya Generasi Z merupakan individu yang lahir antara tahun 1997 sampai 2009. Generasi ini tumbuh bersamaan dengan perkembangan teknologi dan informasi yang sangat cepat sehingga penggunaan teknologi sudah menjadi bagian yang dekat dengan kehidupan sehari-hari. Dalam dunia kerja, Generasi Z memiliki karakteristik yang adaptif terhadap teknologi, cenderung memiliki pandangan yang lebih individual, serta mencari makna dari pekerjaan yang mereka jalani. Namun, Generasi Z juga bisa menghadapi berbagai

tantangan seperti tekanan emosional, ketidakstabilan motivasi, serta masih berada pada proses untuk menentukan arah karier. Karakteristik tersebut memperlihatkan bahwasanya pengalaman kerja Generasi Z tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga bagaimana pekerjaan tersebut bisa berjalan sesuai dengan kebutuhan dan kehidupan pribadi mereka.

Selain itu, Generasi Z punya pandangan yang berbeda terhadap pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih menekankan pada fleksibilitas, kesempatan berkembang, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi serta pekerjaan. Penelitian Sakitri (2021) memperlihatkan bahwasanya Generasi Z menginginkan fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, keseimbangan hidup kerja, dan pekerjaan yang bermakna. Hal ini selaras dengan Widyowati (2025) yang mengungkapkan bahwasanya ekspektasi kerja Generasi Z di Indonesia tidak sekadar fokus pada kompensasi finansial, tapi juga pada nilai-nilai makna pekerjaan, lingkungan kerja yang positif, dan dukungan pada keseimbangan hidup. Hal ini menegaskan bahwasanya bagi generasi muda, ukuran kenyamanan dalam bekerja tidak sekadar dilihat dari sisi materi, tapi juga dari dukungan lingkungan kerja yang memungkinkan mereka mencapai kesejahteraan psikologis.

Perubahan cara pandang generasi Z terhadap dunia kerja jadi tantangan perusahaan untuk menyesuaikan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan sehat. Lillah dkk (2024) menemukan bahwasanya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan muda berdampak positif terhadap semangat dan motivasi kerja. Wardani (2024) memperlihatkan bahwasanya keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life*

balance) dan kesehatan mental karyawan Gen Z di Indonesia berpengaruh signifikan terhadap kinerjanya. Oleh karena itu, memahami karakteristik dan kebutuhan Generasi Z menjadi langkah penting agar perusahaan bisa menciptakan sistem kerja yang lebih sesuai dengan nilai-nilai generasi ini.

Menurut Paul E. Spector (1997), kepuasan kerja merupakan sejauh mana seseorang merasa suka ataupun tidak suka pada pekerjaannya, yang muncul dari evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya secara keseluruhan. Spector menguraikan bahwasanya kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek yang mencerminkan keadaan yang dialami karyawan dalam bekerja, seperti gaji yang diterima, peluang promosi, kualitas supervisi, tunjangan yang diberikan, penghargaan atas kinerja, prosedur kerja yang berlaku, serta hubungan dengan rekan kerja. Selain itu, sifat pekerjaan itu sendiri serta kualitas komunikasi pada organisasi juga turut membentuk persepsi karyawan terhadap kenyamanan dan nilai pekerjaan yang mereka jalani. Keseluruhan aspek tersebut memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai aspek-aspek yang bisa menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang.

Kepuasan kerja merupakan rasa senang yang timbul saat individu merasa nyaman terhadap tugasnya. Berdasarkan Spector (2022), kepuasan kerja ialah sejauh mana seseorang menyenangi atau tidak menyenangi pekerjaannya, yang mencerminkan tanggapan emosional individu terhadap beragam aspek dalam suasana kerja. Maksudnya, ketika pegawai merasa bahwasanya pekerjaannya sesuai dengan ekspektasi, kebutuhan, dan prinsipnya, maka ia akan merasa lebih gembira

serta terdorong untuk berkinerja lebih baik. Salah satu unsur yang memengaruhi kepuasan kerja adalah keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, atau yang kerap disebut *work-life balance*. Apabila pegawai sanggup membagi waktu kerja dan waktu pribadi secara tepat, mereka biasanya merasa lebih puas, konsentrasi, dan memiliki motivasi kerja yang lebih kuat.

Penelitian oleh Natali, Wolor, dan Marsofiyati (2023) memperlihatkan bahwasanya “30 % karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka, dan 50 % merasa cukup puas” pada perusahaan tersebut, dan aspek lingkungan kerja serta dukungan organisasi disebut sebagai aspek penting pada kepuasan kerja.

Kajian oleh Aura dan Hutahaeen (2024) memperlihatkan bahwasanya *work-life balance* berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di perusahaan startup Kota Bekasi, dengan kontribusi sebesar 44,3%. Hasil ini menggambarkan bahwasanya tingkat kepuasan kerja Generasi Z tergolong sedang, karena keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan pribadi jadi aspek utama yang memengaruhi rasa puas mereka di tempat kerja.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan maupun pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan pada kelompok karyawan dengan karakteristik dan lingkungan kerja yang spesifik, seperti karyawan *startup* (Aura & Hutahaeen, 2024), pegawai bank (Baehaki & Riyanto, 2022), ASN (Andana & Mayasari, 2025), maupun karyawan generasi milenial (Mulyantini, 2024). Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan *work-life*

balance dengan kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z secara umum masih terbatas. Padahal, menurut Sakitri (2021), Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya karena lebih mengutamakan fleksibilitas kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta kesempatan untuk berkembang. Perbedaan karakteristik tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian pada kelompok karyawan lain belum tentu menggambarkan kondisi karyawan Generasi Z secara umum. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui hubungan *work-life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih sesuai dengan karakteristik generasi tersebut.

Subjek 1 diwawancarai secara langsung pada tanggal 11 Oktober 2025. Berdasarkan hasil wawancara, subjek merasa cukup kesulitan membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ia mengatakan bahwa terkadang ada lembur yang muncul secara tiba-tiba, sehingga membuatnya kaget dan harus menyesuaikan rencana yang sudah dibuat. Hal ini membuat waktu istirahatnya berkurang dan ia sering merasa lelah secara fisik. Selain itu, subjek juga jarang memiliki waktu untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan.

Subjek 2 juga diwawancarai secara langsung pada tanggal 11 Oktober 2025. Hasil wawancara menunjukkan kondisi yang hampir mirip dengan subjek 1. Subjek mengungkapkan bahwa ia juga kesulitan mengatur waktu karena tuntutan pekerjaan yang tidak menentu. Adanya tambahan pekerjaan atau lembur yang kadang muncul membuatnya merasa waktunya tidak terkontrol. Akibatnya, subjek sering merasa

lelah dan waktu untuk beristirahat maupun melakukan kegiatan pribadi menjadi terbatas.

Subjek 3 diwawancarai pada tanggal 12 Oktober 2025 secara online. Subjek ini berusaha mengatur waktu agar tetap memiliki ruang untuk kegiatan pribadi. Namun, ia tetap mengaku merasa stres, terutama ketika menghadapi pekerjaan yang padat. Pada kondisi tersebut, tekanan kerja meningkat dan memengaruhi kondisi emosionalnya, meskipun ia sudah berusaha menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa ketiga subjek cenderung memiliki kepuasan kerja yang rendah jika dilihat dari beberapa aspek dalam teori Spector. Pada aspek *operating conditions*, tuntutan pekerjaan yang tinggi serta adanya lembur yang tidak menentu membuat kondisi kerja dirasakan kurang nyaman. Pada aspek *nature of work*, pekerjaan yang memberikan tekanan dan kelelahan menunjukkan bahwa aktivitas kerja belum memberikan rasa menyenangkan bagi subjek. Selain itu, pada aspek *communication*, kemungkinan kurangnya kejelasan terkait pembagian waktu kerja atau informasi mengenai lembur membuat subjek merasa tidak siap ketika tuntutan pekerjaan meningkat. Terakhir, pada aspek *supervision*, kondisi kerja yang kurang terkontrol dan tekanan yang dirasakan dapat mengindikasikan bahwa dukungan dari atasan belum optimal. Secara keseluruhan, hal-hal tersebut berkontribusi pada rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh ketiga subjek.

Harapannya, seseorang punya tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena hal tersebut bisa membuat mereka merasa lebih senang dan nyaman dalam bekerja. Karyawan yang merasakan puas biasanya lebih semangat, termotivasi, dan berusaha memberikan hasil kerja yang terbaik. Natali dkk (2023) menguraikan bahwasanya kepuasan kerja bisa meningkatkan kinerja dan membuat karyawan lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya. Selain itu, Mulyantini (2024) menyebutkan bahwasanya kepuasan kerja yang baik bisa meminimalisir stres serta rasa bosan, hingga karyawan bisa bekerja dengan tenang serta fokus. Wardani dan Yuwono (2024) juga menemukan bahwasanya keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan pribadi berdampak besar pada kepuasan kerja, karena karyawan yang seimbang cenderung lebih bahagia dan produktif. Jadi, kalau seseorang punya kepuasan kerja yang tinggi, ia akan lebih bersemangat, fokus, dan bisa memberikan kontribusi terbaik bagi tempat kerjanya.

Namun, ketika kepuasan kerja tidak terpenuhi, hal tersebut bisa menimbulkan dampak negatif seperti menurunnya semangat kerja, stres, dan berkurangnya produktivitas. Nardo (2024) memberi penegasan bahwasanya kepuasan kerja yang rendah bisa memengaruhi kondisi psikologis dan lingkungan kerja secara keseluruhan, sehingga berdampak pada efektivitas kinerja karyawan. Sari (2024) memperlihatkan bahwasanya karyawan Generasi Z dengan tingkat kepuasan kerja rendah cenderung mengalami penurunan motivasi dan peningkatan keinginan untuk keluar dari pekerjaan, sebab merasa pekerjaan yang dijalani tidak lagi memberikan kenyamanan maupun makna personal.

Kepuasan kerja yang dirasakan secara positif dapat memberikan kondisi psikologis yang lebih baik bagi karyawan dalam menjalani pekerjaannya. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dijalani sesuai dengan harapan dan kebutuhan yang dimiliki, karyawan cenderung merasakan kenyamanan, kesenangan, serta penerimaan yang lebih baik terhadap pekerjaannya. Menurut Hurlock (2011), karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang baik cenderung menunjukkan dedikasi dan loyalitas yang lebih tinggi serta mampu mempertahankan semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwasanya kepuasan kerja bukan hanya menggambarkan penilaian terhadap pekerjaan, tetapi juga mencerminkan bagaimana individu merasa nyaman dan memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan yang dijalannya.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013), kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berkaitan, seperti gaji, hubungan kerja, kesempatan pengembangan karier, kondisi kerja, keamanan kerja, sampai keseimbangan antara kehidupan kerja, dll. Banyaknya faktor tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja itu bersifat kompleks dan tidak hanya dipengaruhi oleh satu hal saja. Faktor-faktor ini menggambarkan bagaimana karyawan menilai pekerjaannya secara keseluruhan, baik dari pekerjaan itu sendiri maupun dari kondisi yang dirasakan selama bekerja.

Work-life balance dipilih sebagai variabel bebas dalam penelitian ini karena termasuk salah satu faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja dan kehidupan

karyawan. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi hal penting karena dapat menentukan sejauh mana individu merasa nyaman dan puas dalam bekerja. Menurut Greenhaus dan Allen (2011), *work-life balance* merupakan sejauh apa individu bisa memenuhi tuntutan pekerjaan serta kehidupan pribadinya dengan seimbang tanpa menimbulkan konflik di antara keduanya. Keseimbangan ini menggambarkan keterampilan individu mengelola waktu, energi, dan peran sosial secara harmonis, sehingga bisa mencapai kepuasan baik pada pekerjaan ataupun kehidupan pribadi. Ketika keseimbangan tersebut terjaga, individu cenderung punya keadaan psikologis yang lebih stabil, stres yang lebih rendah, serta rasa puas yang lebih tinggi terhadap pekerjaan yang dijalani.

Kajian oleh Satrya (2025) Menandakan bahwasanya keseimbangan kerja-hidup memberi dampak baik dan berarti terhadap kebahagiaan kerja, di mana karyawan yang sanggup merawat keselarasan antara tugas dan kehidupan pribadinya biasanya memiliki derajat kebahagiaan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini konsisten dengan riset Mulyantini (2024) bahwasanya keseimbangan kerja-hidup secara sebagian memberi dampak baik terhadap kebahagiaan kerja generasi milenial. Hasil tersebut menekankan bahwasanya keselarasan kehidupan kerja tidak hanya menambah rasa nyaman saat bekerja, melainkan juga menumbuhkan komitmen serta kesetiaan terhadap lembaga.

Maka, *work-life balance* menjadi faktor penting yang bisa menggambarkan sejauh apa organisasi memerhatikan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa kehidupannya di luar pekerjaan tetap berjalan seimbang, maka motivasi dan

kepuasan kerja pun meningkat. Sebaliknya, ketika keseimbangan itu terganggu karena beban kerja berlebih atau jam kerja yang tidak fleksibel, karyawan akan merasakan stres dan penurunan kepuasan terhadap pekerjaannya. Sebab itulah, kajian ini menempatkan *work-life balance* sebagai variabel utama untuk memahami bagaimana kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan bisa ditingkatkan secara efektif.

Greenhaus, Collins, dan Shaw (2006) mengatakan *work-life balance* sebagai sejauh mana individu bisa terlibat secara seimbang serta merasa puas dalam peran pekerjaan serta kehidupan pribadinya. Konsep ini menekankan pentingnya keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan di luar pekerjaan, baik dalam hal waktu, keterlibatan, maupun kepuasan. Keseimbangan waktu mengacu pada kemampuan individu untuk mengatur waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan keseimbangan keterlibatan mencerminkan sejauh mana seseorang terlibat secara emosional dan psikologis dalam kedua peran tersebut. Adapun keseimbangan kepuasan menggambarkan sejauh mana individu merasa puas terhadap hasil dan pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan maupun kehidupan pribadinya.

Keselarasan antara aktivitas kerja dan pribadi (*work-life balance*) menjadi salah satu aspek utama yang menentukan kebahagiaan kerja pegawai. *Work-life balance* muncul ketika seseorang bisa menata tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara selaras tanpa menimbulkan pertentangan yang berarti di antara keduanya. Pasaribu (2025) menegaskan bahwasanya keselarasan ini memiliki peran

besar dalam menghadirkan kenyamanan mental serta kebahagiaan kerja, khususnya bagi kaum muda yang menganggap fleksibilitas sebagai bagian dari kesejahteraan. Sari (2024) turut menyatakan bahwasanya pegawai dengan tingkat work-life balance tinggi biasanya merasa lebih damai, konsentrasi, dan senang dengan pekerjaannya sebab memiliki waktu yang cukup untuk diri sendiri maupun keluarga.

Penelitian di Indonesia yang dilaksanakan oleh pasaribu (2025) memperlihatkan bahwasanya karyawan yang punya *work-life balance* yang baik cenderung memperlihatkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibanding mereka yang tidak seimbang. Studi oleh Baehaki dan Riyanto (2022) memperlihatkan bahwasanya *work-life balance* punya hubungan positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan Bank BJB KC S Parman. Karyawan yang bisa mengatur waktu kerja serta kehidupan pribadi dengan baik merasa lebih nyaman dan produktif di tempat kerja. Temuan serupa juga disampaikan oleh Mulyantini (2024), yang menemukan bahwasanya *work-life balance* secara parsial berdampak positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial di Jakarta Barat. kajian ini menegaskan bahwasanya keseimbangan hidup tidak sekadar berdampak pada kinerja, tapi juga meningkatkan kebahagiaan dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

Selain itu, Andana dan Mayasari (2025) menemukan bahwasanya *work-life balance* berdampak positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada ASN Bappeda Kabupaten Buleleng. Karyawan yang memperoleh dukungan organisasi untuk

menjaga keseimbangan hidupnya, Misalnya pengaturan waktu kerja yang lentur serta beban tugas yang seimbang, biasanya merasa lebih senang dengan pekerjaannya. Temuan-temuan riset tersebut menguatkan pandangan bahwasanya keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan aspek penting dalam membangun suasana kerja yang sehat serta produktif. Sebab itulah, bisa disimpulkan bahwasanya *work-life balance* tidak hanya mendukung pegawai meraih kinerja maksimal, melainkan juga menjadi faktor utama dalam meningkatkan kebahagiaan kerja dan kesejahteraan mental mereka.

Menurut penjelasan dasar pemikiran di atas, maka perumusan persoalan dalam kajian ini sebagai berikut “Apakah terdapat hubungan anatar *work-life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan?”

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara *work life balance* dengan kepuasan kerja pada karyawan generasi Z.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

Kajian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya terkait dengan pemahaman mengenai hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja pada konteks generasi Z. Selain itu, hasil kajian ini bisa

memperkaya literatur mengenai karakteristik generasi Z di dunia kerja, terutama dalam kaitannya dengan kesejahteraan dan sikap terhadap pekerjaan.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Karyawan Generasi Z

Hasil kajian ini diharapkan bisa membantu karyawan Generasi Z mengerti pentingnya menjaga keseimbangan antar kehidupan pribadi dan pekerjaan agar bisa meningkatkan kepuasan serta kesejahteraan dalam bekerja.

2) Bagi perusahaan

Kajian ini berguna bagi organisasi sebagai landasan untuk merancang aturan dan suasana kerja yang lebih lentur serta menunjang work-life balance, sehingga bisa menaikkan kebahagiaan dan prestasi pegawai.