

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia kerja di era globalisasi dan transformasi digital saat ini tidak hanya ditandai dengan kemajuan teknologi, tetapi juga dengan perubahan dinamika dan karakteristik tenaga kerja yang semakin kompleks. Organisasi menghadapi berbagai tantangan, seperti penurunan produktivitas, meningkatnya tingkat *turnover*, serta rendahnya keterikatan karyawan (*employee engagement*), terutama pada kelompok tenaga kerja muda. Dalam konteks ini, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi.

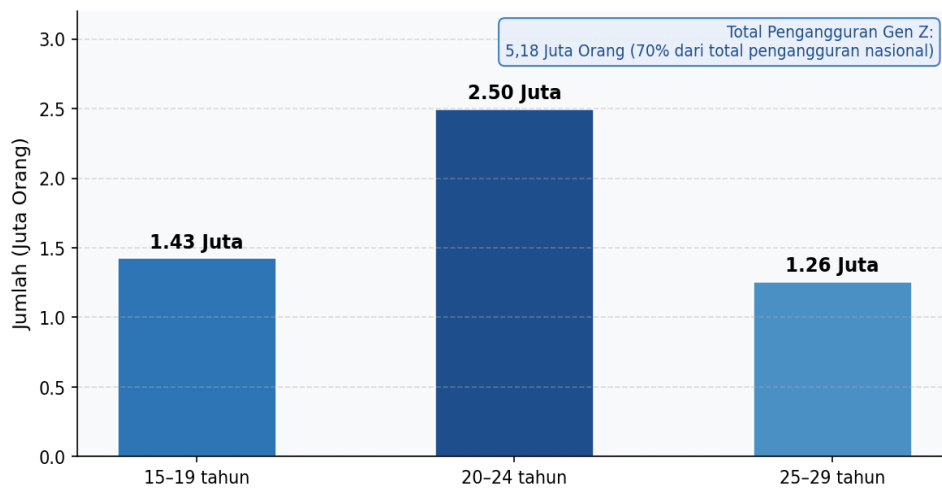
Kinerja karyawan tidak lagi hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor lingkungan kerja, motivasi kerja, serta kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Tamunomiebi dan Oyibo (2020) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada karyawan yang produktif, sedangkan laporan Deloitte (2024) menunjukkan bahwa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, termasuk *work-life balance*, berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas.

Seiring dengan komposisi tenaga kerja saat ini mulai didominasi oleh Generasi Z, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1997–2012. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan digital yang membuat mereka dikenal sebagai *digital natives* dengan kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi. Karakteristik Generasi Z ditandai oleh dinamika komunikasi yang responsif, orientasi yang tinggi terhadap skema kerja fleksibel, serta preferensi kuat pada atmosfer kerja yang kooperatif dan suportif. Di samping itu, kelompok demografi ini

menempatkan *work-life balance* sebagai salah satu pertimbangan krusial dalam membangun karier profesional mereka."

Menurut Bencsik, Horváth-Csikós, dan Juhász (2016), Generasi Z memiliki ketergantungan tinggi terhadap teknologi, kebutuhan akan umpan balik yang cepat, serta kecenderungan bekerja dalam lingkungan yang fleksibel dan inovatif. Alruthaya et al. (2021) menambahkan bahwa Generasi Z memiliki gaya belajar dan bekerja yang adaptif serta lebih menyukai lingkungan kerja yang kolaboratif. Sementara itu, Dolot (2018) menyatakan bahwa Generasi Z lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja, keamanan kerja, serta peluang pengembangan diri dibandingkan hanya imbalan finansial. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa pendekatan pengelolaan SDM yang konvensional menjadi kurang relevan, sehingga organisasi perlu menyesuaikan strategi pengelolaan SDM agar sesuai dengan kebutuhan dan preferensi Generasi Z.

Di Indonesia, dominasi Generasi Z dalam struktur penduduk semakin nyata. Berdasarkan hasil Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 2025 yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk Indonesia mencapai 284,67 juta jiwa. Dari jumlah tersebut, Generasi Z yang merupakan penduduk kelahiran tahun 1997–2012 memiliki proporsi sebesar 24,93% dari total penduduk Indonesia. Dengan demikian, jumlah Generasi Z di Indonesia pada tahun 2026 diperkirakan mencapai sekitar 70,9 juta jiwa.. Dengan proporsi yang besar dalam usia produktif, Generasi Z menjadi motor utama dalam angkatan kerja nasional. Namun demikian, potensi tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan kerja yang optimal. Data Sakernas Agustus 2024 menunjukkan bahwa tingkat pengangguran masih didominasi oleh kelompok usia muda yang termasuk dalam kategori Generasi Z. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi demografis dengan kesiapan kerja, motivasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan kerja.



Gambar 1. 1 Pengangguran Gen Z Indonesia per-kelompok Usia

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), diolah, 2024

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2024, Generasi Z mendominasi tingkat pengangguran di Indonesia dengan total mencapai sekitar 5,18 juta orang atau sekitar 70% dari total pengangguran nasional. Kelompok usia 20–24 tahun menjadi penyumbang terbesar dengan jumlah pengangguran mencapai 2,50 juta orang, disusul kelompok usia 15–19 tahun sebesar 1,43 juta orang dan usia 25–29 tahun sebesar 1,26 juta orang. Tingginya angka pengangguran pada Generasi Z menunjukkan adanya tantangan besar dalam dunia ketenagakerjaan, khususnya terkait kesiapan kerja dan penyesuaian terhadap kebutuhan industri.

Berdasarkan Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2024, *work-life balance* masih menjadi prioritas utama bagi Generasi Z dalam memilih tempat bekerja. Namun, banyak responden mengaku belum memperoleh keseimbangan tersebut. Sekitar sepertiga responden menyatakan bahwa pekerjaan dan *work-life balance* menjadi penyebab utama stres, yang dipicu oleh jam kerja yang panjang serta kurangnya kendali terhadap cara dan lokasi bekerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan mendukung kesejahteraan karyawan agar mampu meningkatkan motivasi dan kinerja, khususnya bagi Generasi Z

Permasalahan tersebut tidak hanya berdampak pada tingkat pengangguran, tetapi juga berimplikasi pada kualitas kinerja karyawan yang telah bekerja. Generasi Z yang tumbuh dalam ekosistem digital cenderung memiliki preferensi kerja yang berbeda, di mana faktor non-finansial seperti lingkungan kerja yang kondusif dan *work-life balance* menjadi pertimbangan utama selain gaji. Survei Jakpat (2024) menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut merupakan prioritas utama dalam memilih pekerjaan. Selain itu, laporan Mercer Marsh Benefits (2023) mengungkapkan bahwa karyawan Generasi Z lebih rentan mengalami tekanan psikologis di tempat kerja, yang berpotensi menurunkan motivasi, produktivitas, serta loyalitas terhadap organisasi. Kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif berpotensi menurunkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Fenomena tersebut juga tercermin pada konteks daerah, termasuk Kabupaten Jombang. Berdasarkan data BPS Kabupaten Jombang (2025), jumlah angkatan kerja mencapai 783.009 orang dengan tingkat pengangguran terbuka sebesar 3,23%. Meskipun angka tersebut menunjukkan tren penurunan, permasalahan utama terletak pada struktur pengangguran yang didominasi oleh lulusan usia produktif, khususnya lulusan SMA/SMK yang sebagian besar berasal dari Generasi Z. Kondisi ini mengindikasikan bahwa potensi tenaga kerja Generasi Z di Kabupaten Jombang belum dimanfaatkan secara optimal. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat berdampak pada rendahnya kinerja karyawan, meningkatnya tingkat turnover, serta rendahnya keterikatan kerja (*employee engagement*) dalam organisasi.

Oleh karena itu, organisasi di Kabupaten Jombang dituntut untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta memfasilitasi terciptanya *work-life balance* bagi karyawan Generasi Z. Ketiga faktor tersebut menjadi kunci penting dalam meningkatkan kinerja karyawan sekaligus menjaga keberlanjutan organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat. Dalam perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory, lingkungan kerja dan motivasi kerja merupakan bagian dari *job resources* yang dapat

mendorong proses motivasional dan meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, *work-life balance* berperan sebagai mekanisme yang membantu individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga berpotensi memperkuat hubungan antara sumber daya kerja dan kinerja.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara lingkungan kerja, motivasi kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan dengan hasil yang beragam. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antar variabel. Marsyanda dan Rozaq (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Elis dan Octora (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z, baik secara langsung maupun melalui *work-life balance*. Selain itu, Mandalahi dkk. (2024) menegaskan bahwa fleksibilitas lingkungan kerja mampu meningkatkan *work-life balance*, menurunkan tingkat stres, serta berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Alsabbagh dan Azeez (2023) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui mekanisme kepuasan kerja dan komitmen afektif. Namun demikian, beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian oleh Nurjanah dan Nababan (2025) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance* serta tidak mampu memediasi hubungan antar variabel. Selanjutnya, penelitian oleh Pratiwi et al. (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*. Selain itu, penelitian oleh Beis dan Ferinia (2023) mengungkapkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, melainkan melalui variabel mediasi yaitu employee engagement. Temuan-temuan tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian, khususnya terkait peran *work-life balance* dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan telaah fenomena dan penelitian terdahulu, terdapat beberapa kesenjangan penelitian (research gap) yang menjadi dasar penting bagi penelitian ini. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menguji pengaruh langsung antar variabel, sementara pengujian peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z secara simultan masih terbatas. Kedua, adanya inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut dalam konteks yang berbeda. Ketiga, sebagian besar penelitian dilakukan di kota-kota besar, sehingga belum banyak merepresentasikan kondisi daerah kabupaten seperti Kabupaten Jombang. Keempat, penelitian yang secara spesifik meneliti Generasi Z sebagai subjek utama masih relatif terbatas, padahal generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dan akan mendominasi angkatan kerja di masa depan.

Berdasarkan fenomena, urgensi, dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memahami secara lebih mendalam pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z, serta peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Studi ini diharapkan tidak hanya menyumbang implikasi akademis bagi kemajuan studi manajemen sumber daya manusia, melainkan juga menyajikan landasan praktis bagi pemangku kepentingan dalam merancang tata kelola SDM yang selaras dengan karakter Generasi Z. Dorongan inilah yang melandasi ketertarikan penulis untuk menguji topik tersebut dalam karya ilmiah berkonsep “*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang dengan Work-life balance sebagai Variabel Mediasi.*”

Rumusan Masalah

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *work life balance* karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang?

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *work life balance* karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang?
5. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang?
6. Apakah *work life balance* memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang?
7. Apakah *work life balance* memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang?

Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *work life balance* karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *work life balance* karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang.
3. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang.
5. Untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang.
6. Untuk menganalisis peran *work life balance* dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang.

7. Untuk menganalisis peran *work life balance* dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Jombang.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademik

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam disiplin manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, dengan memperluas pemahaman ilmiah terhadap interaksi antara lingkungan kerja, motivasi kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan Generasi Z. Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat menjadi bukti empiris baru yang mendukung atau mengembangkan teori-teori motivasi dan perilaku organisasi, seperti *Job Demands-Resources* Model yang menyatakan bahwa faktor-faktor sumber daya kerja memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan (termasuk variabel *work-life balance*) serta teori kontribusi variabel mediasi dalam hubungan kerja (misalnya *work-life balance*) yang masih relatif minim dikaji dalam populasi Generasi Z di Indonesia . Selain itu, penelitian ini juga dapat menambah wawasan akademik melalui perbandingan antara penelitian lokal dan sebelumnya, sehingga secara konseptual dapat membantu memperjelas hasil yang berbeda antara berbagai studi terdahulu seperti yang ditemukan pada penelitian di Bekasi atau Jakarta terkait efek lingkungan kerja, motivasi, dan *work-life balance* terhadap kinerja generasi Z.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi praktisi sumber daya manusia untuk merancang strategi manajerial yang adaptif terhadap karakteristik tenaga kerja Generasi Z. Misalnya, Temuan riset ini dapat dimanfaatkan oleh jajaran manajemen sebagai landasan strategis dalam merumuskan iklim kerja yang lebih kondusif, merancang skema motivasi yang tepat sasaran, serta memfasilitasi regulasi *work-life balance* yang

relevan dengan preferensi tenaga kerja muda. Langkah-langkah tersebut diharapkan mampu mendongkrak produktivitas organisasi sekaligus menekan angka retensi (*turnover*) dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) pegawai. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan rekomendasi bagi pemerintah daerah dan pembuat kebijakan dalam mengembangkan program pemberdayaan tenaga kerja muda di tingkat Kabupaten Jombang, terutama dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga kerja lokal agar lebih siap menghadapi tantangan pasar tenaga kerja modern. Temuan penelitian ini juga bisa menjadi acuan bagi akademisi dan mahasiswa lain yang tertarik melakukan penelitian lanjutan dengan variabel yang sama atau model yang dikembangkan di konteks yang berbeda.