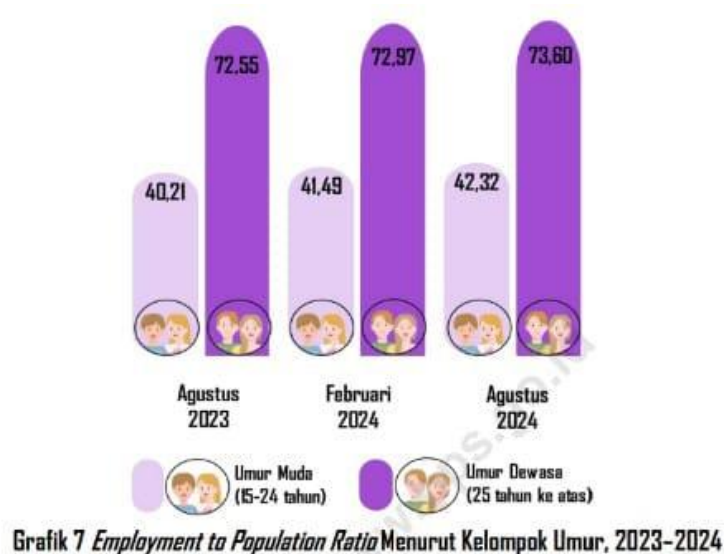


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mengelola sumber daya manusia menghadirkan tantangan baru bagi bisnis di lingkungan kerja yang lebih dinamis ini, terutama dengan masuknya Generasi Z sebagai bagian penting dari angkatan kerja (Patong Poma Hadun and Hikmah Perkasa, 2025). Ketika sebagian besar Generasi Z mencapai usia produktif, diproyeksikan mereka akan mendominasi lapangan kerja dalam beberapa dekade mendatang (Major, Klein and Ehrhart, 2002).



Gambar 1. 1 EPR 2023-2024

Sumber : Badan Pusat Statistika Indonesia

Berdasarkan data dari (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2024) jumlah tingkat partisipasi kerja di Indonesia pada kelompok usia 15-25 Tahun mengalami kenaikan tipis dari bulan Agustus 2023 ke bulan Agustus 2024 yang naik dari 40,21% ke

42,32% menandakan bahwa semakin banyak karyawan Generasi Z yang akan masuk ke dunia kerja di Indonesia.

Kelompok Umur	Laki-laki	Perempuan	Total
(1)	(2)	(3)	(4)
15 - 24 tahun	10,55	13,87	11,83
25 - 54 tahun	69,36	66,97	68,44
55 tahun ke atas	20,09	19,16	19,73
Total	100,00	100,00	100,00

Gambar 1. 2 Tingkat partisipasi kerja di Kabupaten Gresik berdasarkan kelompok umur dan jenis kelamin 2023

Sumber : Badan Pusat Statistika Kabupaten Gresik (2024)

Kelompok Umur	Laki-laki	Perempuan	Total
(1)	(2)	(3)	(4)
15 - 24 tahun	12.16	12.79	12.41
25 - 54 tahun	67.22	63.89	65.92
55 tahun ke atas	20.63	23.31	21.68
Total	100.00	100.00	100.00

Gambar 1. 3 Tingkat partisipasi kerja di Kabupaten Gresik berdasarkan kelompok umur dan jenis kelamin 2024

Sumber : Badan Pusat Statistika Kabupaten Gresik (2025)

Fenomena serupa juga terjadi di Kabupaten Gresik berdasarkan data dari (Badan Pusat Statistik Kabupaten Gresik, 2024) dan (Badan Pusat Statistik Kabupaten Gresik, 2025) jumlah tingkat partisipasi kerja di Kabupaten Gresik pada kelompok usia 15-24 Tahun mengalami kenaikan tipis dari tahun 2023 ke tahun 2024 yang naik dari 11,83% ke 12,41% yang menandakan bahwa Generasi Z semakin banyak yang masuk ke dalam dunia kerja. Generasi Z adalah yang lahir antara tahun 1997 sampai dengan 2012 (Patong Poma Hadun and Hikmah Perkasa, 2025).

Generasi Z berbeda dari generasi sebelumnya karena mereka lebih akrab dengan teknologi, mudah menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi, dan aktif menggunakan media sosial untuk aktivitas profesional dan pribadi, mereka juga dikenal sebagai generasi yang kreatif dan inovatif (Kembuan *et al.*, 2021). Kinerja mereka menjadi bagian penting dari keberhasilan organisasi di era bisnis yang semakin kompetitif. Karyawan dianggap sebagai aset berharga bagi perusahaan karena daya saing dan keberhasilan organisasi secara langsung dipengaruhi oleh kreativitas, kemampuan, dan komitmen mereka (Sriram, 2022). Oleh karena itu, SDM harus dikelola secara efektif agar dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan (Husaini, Abdullah, SE, 2017).

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan atau disebut juga *work life balance* (WLB) adalah salah satu masalah penting yang banyak diperdebatkan saat ini. Seringkali ketidakseimbangan antara keduanya menyebabkan efek yang tidak menyenangkan seperti stres yang berkepanjangan, kelelahan fisik dan mental, dan penurunan produktivitas kerja (Syarif, 2025). Generasi Z sangat mengutamakan keseimbangan pekerjaan kehidupan pribadi, mereka percaya bahwa kesuksesan dalam bekerja tidak hanya diukur dari pencapaian karir atau materi, tetapi juga dari kemampuan menjaga kualitas hidup, kesehatan mental, dan hubungan sosial dan keluarga yang baik (Patong Poma Hadun and Hikmah Perkasa, 2025).

Dalam (Rasyid, 2024) hasil survei yang dilakukan oleh jakpat, mengenai esensi *Work Life Balance* yang dijawab oleh 655 responden Gen Z, baik yang sedang bekerja maupun yang mempunyai keinginan untuk bekerja adalah sebagian

besar Gen Z menganggap penting untuk menjaga keseimbangan hidup dan bekerja. Ketika jam kerja diperpanjang dan karyawan kehilangan waktu untuk keluarga, kesehatan, dan pemulihan diri akan mengakibatkan karyawan mengalami stres dan konflik kerja-keluarga muncul (Major, Klein and Ehrhart, 2002). Dalam jangka panjang, kondisi ini tidak hanya berdampak negatif pada individu melalui penurunan kualitas hidup mereka, tetapi juga berdampak langsung pada perusahaan tempat mereka bekerja seperti penurunan komitmen kerja.

Perilaku karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik yang bekerja di bidang pemasaran atau penjualan menunjukkan fenomena ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, sejumlah karyawan sering terlihat beristirahat atau bermain game di warung kopi pada saat jam kerja. Perilaku tersebut bukan semata-mata disebabkan oleh kurangnya kedisiplinan, melainkan merupakan bentuk kompensasi atas waktu pribadi mereka yang tersita untuk urusan pekerjaan. Ketika perusahaan tempat mereka bekerja mengadakan rapat setelah jam kerja, yakni sekitar pukul 17.00 hingga 18.30 WIB tanpa adanya perhitungan lembur, sementara jam kerja normal berlangsung dari pukul 07.30 hingga 16.30 WIB ini menyebabkan karyawan kehilangan kesempatan untuk menikmati waktu luang setelah bekerja. Akibatnya, kegiatan pribadi yang seharusnya dilakukan sepulang kerja seperti bermain game untuk menghilangkan penat dilakukan pada waktu kerja di lapangan. Situasi tersebut menggambarkan adanya ketidakseimbangan work-life balance, di mana batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi kabur. Dalam jangka panjang, hal ini berpotensi menurunkan semangat kerja, menimbulkan kelelahan mental,

serta berdampak negatif terhadap kinerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk menetapkan jadwal kerja yang efektif, mudah beradaptasi, dan berorientasi pada hasil agar produksi dapat terus berjalan tanpa mengorbankan kualitas hidup pekerja. Para pekerja yang memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik biasanya lebih berdedikasi pada organisasi, termotivasi, dan lebih sehat (Kurniasari, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan (WLB) bukan hanya masalah pribadi, tetapi juga strategi penting untuk menjamin daya saing dan kelangsungan perusahaan.

Lingkungan kerja fisik sama pentingnya bagi kualitas karyawan seperti halnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Istilah "lingkungan kerja fisik" merujuk pada segala sesuatu yang mengelilingi karyawan. Lingkungan kerja fisik meliputi hal-hal seperti pencahayaan, suhu, keamanan, kebersihan, ruang, musik, dan sebagainya (Kenanga *et al.*, 2020). Baik secara langsung maupun tidak langsung, tempat kerja dapat memengaruhi cara orang berpikir, bertindak, dan berperilaku (Hidayati, 2021).

Seorang karyawan Generasi Z yang bekerja di bagian marketing di Kabupaten Gresik sering terlihat beristirahat atau bahkan bermalas-malasan di warung kopi pada saat jam kerja. Perilaku muncul ketika kondisi lingkungan kerja di lapangan terasa sangat panas, disertai kemacetan lalu lintas yang cukup parah. Situasi ini menimbulkan kelelahan dan ketidaknyamanan fisik sehingga menurunkan komitmen karyawan untuk menjalankan tugasnya di lapangan. Suhu yang tinggi,

kebisingan, debu, serta akses jalan yang padat dapat menimbulkan tekanan baik secara fisik maupun psikologis. Apabila kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan dan keamanan yang memadai, karyawan cenderung mencari tempat lain yang lebih sejuk dan nyaman untuk beristirahat sementara.

Menurut fenomena ini, Kenyamanan dan fokus karyawan dapat terpengaruh oleh lingkungan kerja fisik yang tidak nyaman. Pada akhirnya, hal ini memengaruhi komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan kinerja mereka. Bahkan jika mereka memiliki lebih banyak waktu untuk bekerja, tempat kerja yang tidak mendukung seperti fasilitas yang buruk, suhu tinggi, dan kondisi kerja yang tidak diinginkan dapat mencegah pekerja memberikan upaya terbaik mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja fisik yang nyaman dapat meningkatkan motivasi untuk menyelesaikan tugas. (Kenanga *et al.*, 2020). Perusahaan harus membuat tempat kerja yang nyaman dan nyaman bagi karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik, lebih bersemangat, dan lebih baik secara konsisten.

Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh komitmen kerja (Hidayati, 2021). Komitmen adalah sifat mental yang mengikat seseorang ke organisasi artinya jika karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan mereka akan melihat perusahaan dan tujuan pribadi mereka sebagai hal yang personal dan akan berusaha sekuat tenaga untuk mencapainya ini akan berdampak pada hasil pekerjaan dalam jumlah dan kualitas (Hidayati, 2021). Ketika perusahaan dapat menerapkan *work-life balance* terhadap karyawannya mereka dapat memperoleh banyak keuntungan seperti lebih banyak produktivitas dan juga lebih sedikit absensi (Ramadhan and Marinda, 2019). Karyawan akan merasa lebih terikat dengan

perusahaan dan bekerja keras jika mereka bekerja dalam tempat kerja yang mendukung mereka untuk mencapai kehidupan pribadi dan pekerjaan (Ramadhan and Marinda, 2019). Keseimbangan kerja-hidup juga dikenal sebagai *work life balance* yang sehat diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini (Sriram, 2022). Selain *work-life balance* Lingkungan tempat karyawan bekerja memengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang tidak nyaman, seperti kekurangan fasilitas, akan menyebabkan kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi (Hidayati, 2021).

Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* dimana karyawan akan merasa dihargai dan merespons dengan baik, seperti bersedia berkontribusi lebih banyak kepada perusahaan dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, yang juga akan memengaruhi kinerja mereka, ketika sebuah organisasi menawarkan hal-hal seperti lingkungan kerja fisik yang nyaman dan dukungan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja fisik telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu, namun di temukan perbedaan hasil penelitian dari peneliti satu dengan peneliti lain. Penelitian (Syarif, 2025) menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Dengan kata lain, tidak mungkin untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan dengan menerapkan *work life balance* pada setiap pekerja. Sementara penelitian (Kurniasari, 2023) menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian (Badrianto, 2021) menyatakan bahwa komitmen kerja mampu memediasi hubungan antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan, sememntara penelitian (Putra, 2023) menyatakan bahwa komitmen kerja tidak dapat memediasi hubungan antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Komitmen kerja dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kinerja karyawan, menurut penelitian (Baskara, 2025) namun penelitian dari (Kurnianingsih, 2024) menemukan bahwa komitmen kerja tidak dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian dan juga belum banyaknya penelitian yang secara khusus meneliti *Work-Life Balance* dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik dengan Komitmen Kerja sebagai variabel mediasi yang menjadi alasan peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul :

“Pengaruh Work-life Balance dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik dengan Komitmen Kerja sebagai variabel mediasi”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dengan latar belakang yang sudah di jelaskan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat di susun sebagai berikut :

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik?
2. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik?

3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik?
4. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik?
5. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik?
6. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik dengan komitmen kerja sebagai variabel mediasi?
7. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik dengan komitmen kerja sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan latar belakang yang sudah di jelaskan di atas, tujuan dalam penelitian ini dapat di susun sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap komitmen kerja.
4. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap komitmen kerja.

5. Untuk mengetahui apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik dengan komitmen kerja sebagai variabel mediasi.
7. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik dengan komitmen kerja sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah disebutkan, diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi ilmu yang baru dan bisa dijadikan acuan informasi terhadap penelitian selanjutnya.
- b. Menjadi sarana dalam menerapkan dan mengembangkan teori-teori yang sudah di pelajari pada saat perkuliahan sehingga dapat memperluas wawasan, pengetahuan, pemahaman dan penalaran serta pengalaman penelitian pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
- c. Mendapatkan wawasan baru tentang pengaruh *work life balance* dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik dengan komitmen kerja sebagai variabel mediasi.

1.4.2 Manfaat praktis

- a. Sebagai pertimbangan perusahaan untuk membuat kebijakan dalam hal peningkatan kinerja.
- b. Sebagai informasi, lingkungan kerja fisik dan work life balance dapat meningkatkan komitmen kerja dan produktivitas karyawan