

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keseimbangan kehidupan dan kerja menjadi isu yang krusial untuk setiap pegawai di instansi pemerintah maupun swasta. Akibat perubahan demografi angkatan kerja dalam beberapa waktu terakhir, prioritas dan harapan karyawan saat ini mengalami revolusi seperti gaya hidup yang berubah karena sikap karyawan terhadap kehidupan dan kerja (Trifan & Pantea, 2024). Hal tersebut sejalan dengan pandangan Pinheiro & Palma-Moreira (2025), adanya ruang bagi karyawan untuk menjalankan kehidupan pribadi seperti urusan keluarga, waktu istirahat, dan aktivitas sosial dapat meningkatkan motivasi serta keterikatan karyawan terhadap pekerjaan.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah angkatan kerja dari generasi milenial dan generasi Z tergolong sangat besar. Meningkatnya proporsi generasi milenial dan generasi Z tengah membentuk ulang struktur tenaga kerja serta mengubah budaya dan lingkungan kerja secara signifikan. TPAK merupakan persentase penduduk usia kerja yang aktif secara ekonomi, baik yang sudah bekerja maupun sedang mencari pekerjaan, terhadap total penduduk usia kerja. Pada Agustus 2025, Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) untuk kelompok umur 35-44 tahun (didominasi oleh generasi milenial) mencapai 81,40%. Sementara itu, memasuki kelompok umur 25-34 tahun

tercatat sebesar 78,94% dan kelompok umur 15-24 tahun (generasi Z awal) sebesar 51,42%.

Menurut Trifan & Pantea (2024), *work-life balance* menjadi prioritas penting bagi generasi milenial dan generasi Z karena kedua generasi tersebut memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya, dengan penekanan yang lebih besar pada kesejahteraan pribadi, fleksibilitas, dan kualitas hidup. Menurut Kajta & Pustulka (2023), anak dapat membentuk preferensi kerja berdasarkan apa yang dilihat dari orang tua, termasuk pola kerja. Dalam konteks generasi milenial dan generasi Z, pengalaman melihat orang tua (umumnya generasi X) yang lebih berorientasi pada pekerjaan dan cenderung mengutamakan tuntutan kerja. Stiglbauer et al. (2022) menyatakan, generasi X memiliki orientasi kejelasan karier atau *clarity* yang lebih tinggi dibandingkan generasi milenial dan generasi Z, sehingga menyebabkan generasi X memberikan perhatian yang lebih besar pada tuntutan pekerjaan. Fokus yang lebih besar terhadap tuntutan kerja berpotensi mengurangi alokasi waktu untuk kehidupan pribadi sehingga keseimbangan kehidupan dan kerja sulit dicapai.

Menurut Dabija et al. (2022) dalam Trifan & Pantea (2024), prioritas, kebutuhan, dan harapan karyawan masa kini telah berubah karena generasi milenial dan generasi Z memiliki mentalitas yang berbeda dan menunjukkan pola perilaku yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya, sehingga menempatkan nilai yang lebih tinggi pada keseimbangan kehidupan dan kerja yang sehat. Generasi milenial memiliki aspirasi karier yang tinggi, mencari arti dan tujuan dari pekerjaan serta menekankan pentingnya keseimbangan hidup. Dalam bekerja generasi milenial biasanya terfokus

pada kerja tim dan kolaborasi dengan belajar bersama. Generasi milenial cenderung mencari pengakuan dan apresiasi atas kontribusi dan hasil kerja. Kedua generasi tersebut perlu dipimpin dengan pendekatan yang inklusif, adaptif dan, berorientasi pada nilai.

Etos kerja yang unik membedakan generasi milenial dan generasi Z dari generasi sebelumnya, di mana kepuasan kerja sangat terkait dengan sejumlah sikap dan hasil di tempat kerja, khususnya *work-life balance*. Karakteristik unik ini muncul karena bagi karyawan, pekerjaan bukan sekadar rutinitas, melainkan sarana untuk mengaktualisasikan diri dan mencapai kesejahteraan hidup yang menyeluruh. Nilai personal yang ada dalam diri karyawan kemudian menjadi fondasi bagi persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Dalam konteks pekerjaan, keselarasan nilai pribadi dengan pengalaman kerja akan menciptakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut berperan sebagai faktor psikologis yang memastikan karyawan tetap berdedikasi tinggi meskipun dihadapkan pada tantangan kerja yang kompleks. Menurut Waworuntu et al. (2022), karyawan dianggap akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan memiliki peningkatan kinerja ketika mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Kesejahteraan perusahaan dalam dunia kerja berhubungan dengan kesejahteraan karyawan. Keseimbangan kehidupan dan kerja menjadi hal penting karena mencakup cita-cita baru dan tantangan yang berkelanjutan melalui sudut pandang usia generasi muda, terutama generasi milenial dan generasi Z (Trifan & Pantea, 2024). Menurut Trifan & Pantea (2024), terdapat lima factor pendorong keseimbangan kehidupan dan

pekerjaan yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja, fleksibilitas dan kebebasan, penilaian, umpan balik serta dukungan, dan adaptasi teknologi. Hal ini bertujuan untuk mengetahui prioritas dan harapan dari tenaga kerja generasi milenial dan generasi Z. Ketika pekerja antusias dengan apa yang dilakukan, karyawan cenderung mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah dan bangkit kembali dari kemunduran. Kepuasan kerja, loyalitas terhadap perusahaan, dan kinerja secara keseluruhan dapat ditingkatkan dengan motivasi yang kuat (Silviyani & Aminnudin, 2025).

Karyawan yang lebih termotivasi memiliki potensi yang lebih besar untuk mencapai *work-life balance* yang sehat. Menurut Pinheiro & Palma-Moreira (2025), karyawan akan memiliki tingkat motivasi dan keterikatan yang tinggi jika karyawan memiliki ruang untuk menjalankan peran pribadi seperti waktu istirahat dan aktivitas sosial. *Work-life balance* menggambarkan sejauh mana individu mampu menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa menimbulkan tekanan yang berlebihan (Yoshi & Sutrisni, 2026).

Menurut Robak (2017) dalam Trifan & Pantea (2023), generasi milenial dan generasi Z lebih memprioritaskan *work-life balance* daripada generasi sebelumnya dan kedua generasi tersebut kurang bersedia untuk berkompromi atau mengorbankan aspek lain dalam hidup demi memenuhi ekspektasi pekerjaan. Ketika *work-life balance* tidak tercapai maka akan berdampak signifikan pada kehidupan profesional dan pribadi, yang menyebabkan kesehatan, produktivitas, dan kinerja yang buruk. Setiap karyawan harus mencapai keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan keluarga, dan kehidupan sosial karyawan generasi milenial dan generasi Z (Gaur & Tarkar, 2025). Generasi

milennial maupun generasi Z mendambakan keseimbangan kehidupan dan kerja yang sempurna dan mengharapkan perusahaan dan atasan memberikan fleksibilitas dan kebebasan dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Rizzo et al. (2023) dalam William & Singh (2025), keseimbangan kehidupan kerja mengacu pada kemampuan untuk memenuhi kewajiban dalam kehidupan pribadi dan profesional tanpa mengorbankan salah satunya. Pernyataan tersebut mendukung pendapat Aulia et al. (2026), pola pekerjaan yang diharapkan generasi milenial dan generasi Z adalah pola kerja yang memberikan keleluasaan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pola tersebut mampu mendukung produktivitas karyawan sekaligus meningkatkan disiplin kerja. Pada kondisi ekonomi yang penuh tantangan, organisasi mencari karyawan yang mampu menggabungkan kehidupan pribadi dan profesional (Boamah et al., 2022 dalam William & Singh, 2025). Tempat kerja yang memberikan kebebasan merupakan cara penting untuk mempertahankan karyawan kunci serta menggerakkan bisnis ke arah yang lebih positif. (Tennakoon & Senarathne, 2020 dalam Trifan & Pantea, 2024).

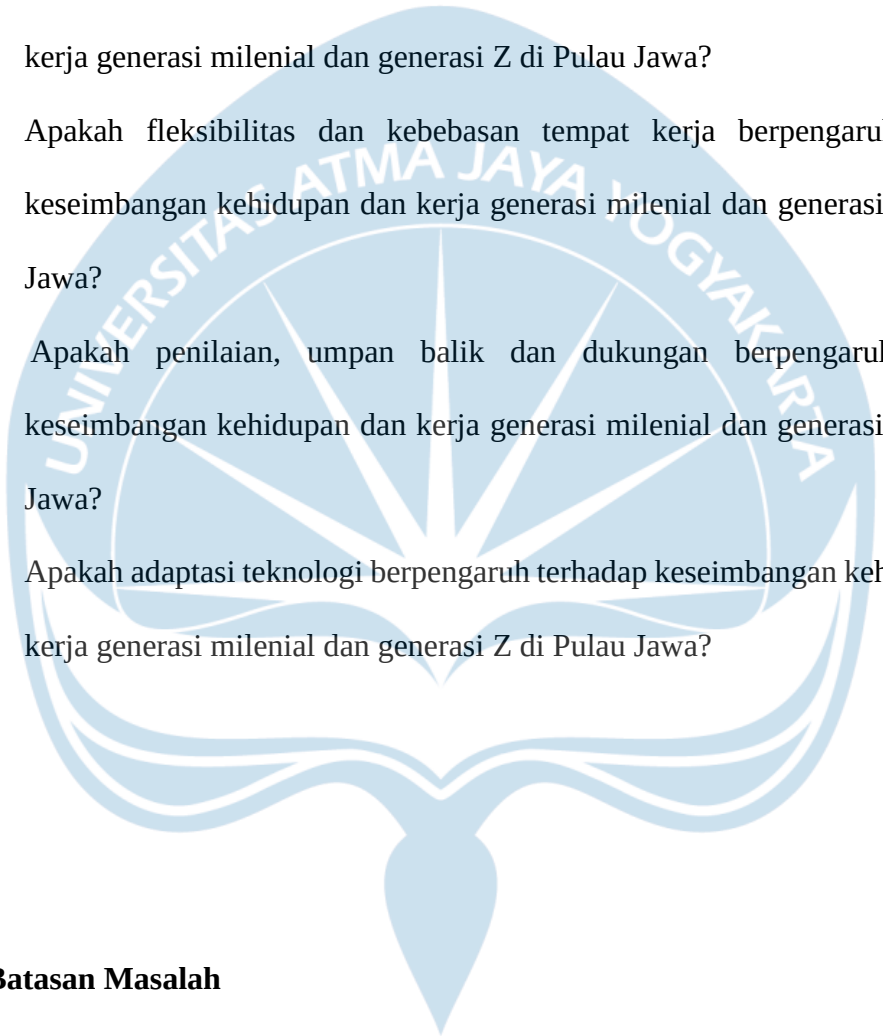
Pemberian otonomi tidak hanya menguntungkan keberlangsungan organisasi, tetapi juga menjadi bentuk dukungan nyata terhadap kesejahteraan individu karyawan. Dukungan sosial yang membantu memenuhi suatu kebutuhan saat mengalami kondisi yang dirasa sulit adalah efek yang menguntungkan dari dukungan sosial, baik melalui hubungan antara individu dengan teman dekat untuk melawan stres (Muiz et al., 2022). Hal tersebut juga harus ditambah dengan penilaian serta umpan balik terhadap karyawan. Ketika potensi keberlangsungan karier karyawan dirasa tidak menentu,

karyawan akan mempertanyakan sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi yang telah karyawan berikan dan lakukan (Maulani & Pusparini, 2025).

Menurut pandangan Trifan & Pantea (2023), teknologi telah bertransformasi sehingga praktik kerja tradisional berubah menjadi inovatif. Menurut Ramadani et al. (2025), generasi milenial dan generasi Z merupakan dua generasi yang berbeda dalam hal usia, pengalaman dan budaya. Menurut Wan & Duffy (2022) dalam Trifan & Pantea (2024), generasi milenial dan generasi Z mampu menangani teknologi dengan lebih mudah karena generasi tersebut merupakan generasi digital sejati. Generasi Z tumbuh di era teknologi yang maju, cenderung lebih terhubung secara digital dan menuntut fleksibilitas serta kesempatan untuk berkontribusi secara langsung dalam lingkungan kerja. Saat bekerja generasi Z suka mencari tantangan baru, ahli dalam teknologi dan membutuhkan umpan balik yang instan. Kolaborasi dan pertukaran informasi antar generasi milenial dan generasi Z menjadi semakin mudah dengan adanya platform digital. Teknologi bukan hanya alat untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas tetapi juga bagian integral dari identitas dan cara berpikir.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 
1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa?
 2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa?
 3. Apakah fleksibilitas dan kebebasan tempat kerja berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa?
 4. Apakah penilaian, umpan balik dan dukungan berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa?
 5. Apakah adaptasi teknologi berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan fokus, peneliti membuat batasan masalah sebagai berikut:

1. Prioritas didefinisikan sebagai pengaturan proporsi waktu secara harmonis. Menurut pandangan Mysayroh et al. (2023) dalam Fabanyo et al. (2025), individu yang memiliki prioritas yang baik mampu

menyeimbangkan beban tuntutan profesional dengan tanggung jawab pribadi tanpa mengabaikan salah satunya.

2. Menurut Ivannia Sonia (2023) dalam Salnabila et al. (2025), harapan berfungsi sebagai penggerak bagi karyawan untuk mengatasi permasalahan dan menetapkan target di masa depan menjadi lebih terarah dan optimis.
3. Prioritas dan harapan dalam penelitian ini mencakup:
 - Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan yang dirasakan orang terhadap tugas pekerjaan yang ditentukan oleh elemen-elemen seperti kondisi kerja, penghargaan, dan dukungan organisasi (Dziuba et al., 2020 dalam Jyoti & Preeti, 2025).
 - Motivasi adalah proses psikosomatis yang mengarahkan karyawan dalam berperilaku dengan cara memuaskan keinginan yang belum terpenuhi (Kocman & Weber, 2018 dalam Trifan & Pantea, 2024).
 - Fleksibilitas dan kebebasan adalah kebebasan individu untuk menentukan waktu, lokasi dan cara eksekusi tugas dalam lingkungan kerja (Rachmadini & Riyanto, 2020).
 - Penilaian, umpan balik dan dukungan adalah evaluasi yang diberikan kepada seseorang terhadap kinerja dan pengetahuannya oleh orang lain (Wisniewski et al., 2020 dalam Trifan & Pantea, 2024).

- Adaptasi teknologi adalah kapasitas karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap peralihan metode kerja konvensional menuju praktik kerja inovatif (Trifan & Pantea, 2023).
- 4. *Work-life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja adalah kondisi tuntutan kerja dan kehidupan pribadi yang seimbang guna meminimalisir konsekuensi kelelahan fisik maupun psikologis (Rizki, 2025).

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi apa saja yang penting bagi generasi milenial dan generasi Z di lingkungan kerja:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja pada generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja pada generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa.
3. Untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas dan kebebasan terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja pada generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa.

4. Untuk menganalisis pengaruh penilaian, umpan balik, dan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja pada generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa.
5. Untuk menganalisis pengaruh adaptasi teknologi terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja pada generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis:

Memberikan informasi yang bermanfaat secara teoritis untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan perubahan prioritas dan harapan generasi milenial dan generasi Z di lingkungan kerja.

2. Manfaat Praktis:

- a). Hasil penelitian tersebut dapat digunakan acuan untuk perusahaan atau organisasi sebagai wawasan dan pengetahuan terkait dampak perubahan prioritas dan harapan generasi milenial dan generasi Z terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja.
- b). Hasil penelitian dapat menambah wawasan bagi penulis terkait dengan dampak perubahan prioritas dan harapan generasi milenial dan generasi Z terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja.

- c). Hasil penelitian bertujuan untuk meningkatkan basis pengetahuan pemberi kerja, manajer, perekrut, pembuat kebijakan dan beberapa peran Sumber Daya Manusia lainnya.

1.6. Sistematika Laporan

Penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi 5 (lima) bab yang terdiri dari rincian pembahasan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini, peneliti menjabarkan penelitian secara umum yang disajikan pada bagian latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika laporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, peneliti menguraikan landasan teori yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu teori *work-life balance* (WLB) serta karakteristik lintas generasi yang berfokus pada generasi milenial dan generasi Z. Teori tersebut digunakan sebagai kerangka konseptual dalam menganalisis permasalahan yang

dikaji. Selain itu, bagian ini juga menyajikan tinjauan penelitian terdahulu sebagai pembanding, serta hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, penelitian menjelaskan mengenai lokasi penelitian, data penelitian, model penelitian, populasi, sampel, metode pengukuran data, metode pengujian, instrumen penelitian dan juga metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti menjelaskan mengenai hasil penelitian yang telah selesai diolah menggunakan metode yang tepat untuk membuktikan hipotesis. Hasil dari penelitian adalah karakteristik responden, hasil pengujian instrumen, analisis deskriptif, *Structural Equation Modeling (SEM)*, model pengukuran atau *outer model*, dan model struktural atau *inner model* serta pembahasan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini, peneliti menjelaskan mengenai kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan, dan saran.