

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaannya (Murtadlo et al., 2025). Kepuasan kerja juga merupakan manifestasi elemen fundamental yang sangat terkait dengan berbagai sikap dan hasil di lingkungan kerja, terutama dalam hubungannya dengan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*). Hal ini dikarenakan individu mampu menyelaraskan tuntutan profesional dengan tuntutan pribadi serta cenderung memiliki tingkat stres yang rendah, sehingga dapat lebih fokus dalam berkontribusi untuk perusahaan. Fenomena ini sejalan dengan pendapat Nurjanah & Indawati (2021) dalam Trifan & Pantea (2024), kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Kondisi psikologis yang positif dari karyawan yang merasa puas akan mendorong pencapaian target yang lebih optimal. Dalam lingkup organisasi publik, dorongan kerja memiliki peran krusial karena kinerja pegawai tidak semata berkaitan dengan capaian individu, tetapi juga mencerminkan tingkat profesionalisme (Ulhaq & Cahyono, 2026).

Menurut Gaur & Tarkar (2025), kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap pekerjaan seseorang yang muncul dari membandingkan hasil aktual seseorang dengan hasil yang diinginkan, diantisipasi, atau pantas diterima. Respons emosional ini

mencerminkan sejauh mana harapan dan prioritas individu, baik secara material maupun psikologis. Menurut Hidayatullah & Aprilyani (2025), ketika pegawai menemukan kepuasan dalam perannya, pegawai akan cenderung menunjukkan tingkat produktivitas, keterlibatan, dan peningkatan kinerja dibandingkan dengan pegawai yang tidak menemukan kepuasan. Tingkat kepuasan yang tinggi akan menjadi pendorong utama yang membuat karyawan bersedia memberikan kontribusi lebih di luar tanggung jawab profesional. Secara mendasar, kepuasan kerja bukan sekadar tentang perasaan senang melainkan sebuah kondisi mental yang stabil di mana individu merasa perannya dinilai dan dihargai secara adil oleh sistem manajemen.

Ketika karyawan mampu bekerja secara efisien, karyawan cenderung merasakan hasil kerja yang memuaskan sehingga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Dulloh et al., 2024 dalam Yoshi & Sutrisni, 2026). Kepuasan tidak bersifat statis, melainkan sebuah akumulasi dari pengalaman positif yang memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap peran yang dijalani. Fenomena ini menjadi sangat krusial terutama pada kelompok generasi milenial dan generasi Z yang kini mendominasi struktur demografi organisasi global (Waworuntu et al., 2022). Kedua generasi ini memiliki karakteristik unik di mana karyawan tidak lagi memandang pekerjaan hanya sebagai sarana mencari nafkah, melainkan sebagai bagian dari identitas diri yang harus sejalan dengan nilai-nilai personal. Oleh karena itu, organisasi kini menempatkan kepuasan kerja sebagai aset strategis untuk mempertahankan talenta muda.

## 2.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja saat ini telah bertransformasi menjadi area strategis yang menuntut perhatian penuh dari manajemen organisasi. Motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang dapat mengarahkan seorang individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nuratikah & Pranitasari, 2025). Secara fundamental, motivasi merupakan kekuatan penggerak yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Hariani & Alam (2025), motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendorong karyawan untuk mencapai target organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, inisiatif dan tanggung jawab yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat berdampak pada menurunnya semangat dan keterlibatan yang akhirnya memengaruhi kinerja organisasi.

Motivasi di lingkungan kerja merupakan kekuatan internal yang mendorong setiap individu untuk mencapai performa optimal serta bertindak selaras dengan target yang ditetapkan oleh pimpinan, di mana kekuatan dorongan ini secara langsung menjadi fondasi utama bagi terciptanya kepuasan kerja yang berkelanjutan. Sebaliknya, munculnya sikap apatis dalam berpartisipasi, penurunan produktivitas, serta tingginya tingkat absensi menjadi indikator nyata atas mudarnya motivasi tersebut yang sering kali berujung pada penurunan kepuasan kerja karena karyawan merasa kontribusinya tidak lagi dihargai. Oleh karena itu, anggota staf yang memiliki antusiasme tinggi terhadap tanggung jawab pekerjaan dan tugasnya cenderung

berdedikasi lebih kuat dan memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian visi perusahaan (Silviyani & Aminnudin, 2025).

Menurut Afrilia (2023) dalam Yuniarti & Widarta (2026), rendahnya motivasi kerja dapat memicu penurunan responsivitas karyawan terhadap upaya pemberian stimulan, yang pada gilirannya menghambat produktivitas serta realisasi target organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini seringkali diperburuk oleh faktor psikologis lingkungan kerja sebagaimana dinyatakan oleh Adrian et al. (2022) dalam Maulani & Pusparini (2025) rasa tidak aman dalam bekerja menghambat produktivitas dan kreativitas, bukannya berinovasi bagi organisasi, karyawan cenderung mengalihkan energi karyawan untuk menjaga stabilitas posisi demi menghindari risiko profesional. Akibatnya, hilangnya rasa aman dan motivasi dapat menciptakan hambatan ganda yang tidak hanya menurunkan kinerja harian, tetapi juga mematikan potensi pengembangan jangka panjang dalam struktur organisasi. Hal ini merupakan alasan mengapa manajer harus memastikan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi memiliki potensi untuk memperoleh dan mendapatkan *work-life balance* yang sehat.

### **2.3. Fleksibilitas dan Kebebasan**

Konsep fleksibilitas dan kebebasan di lingkungan kerja dapat didefinisikan melalui dua perspektif yang saling melengkapi guna menciptakan ekosistem profesi yang sehat. Dilihat dari sudut pandang organisasi, tingkat fleksibilitas dicirikan oleh

kemampuan perusahaan dalam beradaptasi secara dinamis terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Di sisi lain, karyawan mempersepsikan fleksibilitas sebagai sejauh mana karyawan memiliki otonomi untuk mengatur aspek-aspek penting dalam kehidupan profesional, termasuk keputusan mengenai lokasi, waktu, durasi, serta metode penyelesaian pekerjaan (Agbanu et al., 2022 dalam William & Singh, 2025). Pola kerja ini diharapkan mampu mendukung produktivitas karyawan sekaligus meningkatkan disiplin kerja karena karyawan memiliki keleluasaan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Aulia et al., 2026).

Fleksibilitas ini merupakan bentuk validasi atas kemandirian karyawan dan sarana untuk mengaktualisasikan diri di luar batasan jam kantor konvensional (Gunawan & Hamid, 2026). Keseimbangan kehidupan kerja mengacu pada kemampuan untuk memenuhi kewajiban dalam kehidupan pribadi dan profesional tanpa mengorbankan salah satunya (Rizzo et al., 2023 dalam William & Singh, 2025). Karyawan generasi milenial dan generasi Z memiliki kecenderungan untuk bekerja secara lebih cerdas dibandingkan hanya bekerja keras secara konvensional, sehingga membutuhkan kebebasan untuk mengekspresikan ide tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif.

Penyediaan tempat kerja fleksibel merupakan strategi krusial guna menarik serta mempertahankan talenta unggul, sekaligus menggerakkan bisnis menuju sasaran tepat. Studi yang dilakukan oleh Jyoti & Preeti (2025), memaparkan temuan mengenai jam kerja yang panjang berpotensi merusak keseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan karyawan, sehingga mengurangi waktu yang dialokasikan untuk diri sendiri. Oleh karena itu, fleksibilitas dan kebebasan mampu memberikan dampak positif terhadap dinamika bisnis (William & Singh, 2025).

#### **2.4. Penilaian, Umpan Balik dan Dukungan**

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas suatu organisasi (Nugroho & 'Afwa, 2026). Mekanisme penilaian karyawan memegang peranan vital dalam formalitas hubungan kerja. Secara integratif, efektivitas dalam pemberian umpan balik, keadilan dalam penilaian, serta ketersediaan dukungan sosial dianggap sebagai pilar penentu masa depan keseimbangan kehidupan dan kerja serta retensi talenta bagi generasi milenial serta generasi Z di era industri kompetitif (Trifan & Pantea, 2024). Maka, organisasi dituntut untuk mentransformasi sistem evaluasi konvensional menjadi pendekatan yang lebih humanis dan transparan guna menyelaraskan ambisi individu dengan visi perusahaan.

Dukungan dari perusahaan sebenarnya tidak hanya berfungsi sebagai bantuan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, melainkan lebih merupakan sumber kekuatan sosial yang sangat penting bagi setiap personel. Dukungan sosial merupakan sumber daya psikologis yang diperoleh individu melalui interaksi dengan orang lain yang memberikan bantuan emosional dan informasional untuk menghadapi tekanan atau tuntutan hidup (Tamin & Halim, 2026). 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). Oleh karena itu, adanya kerja sama yang harmonis antara pemberian masukan atau umpan balik yang membangun dengan dukungan emosional yang tulus dari atasan menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan.

## **2.5. Adaptasi Teknologi**

Transformasi teknologi menuntut karyawan memiliki kemampuan adaptasi tinggi guna beralih dari praktik kerja tradisional menuju metode yang lebih inovatif (Trifan & Pantea, 2023). Saat ini, integrasi teknologi dalam berbagai aspek kehidupan telah mencapai titik di mana penggunaan perangkat digital mendominasi rutinitas generasi milenial dan generasi Z, baik dalam ranah pribadi maupun profesional. Kelompok generasi muda tumbuh di mana teknologi sudah muncul. Adanya teknologi telah membentuk struktur kognitif yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Internet yang mudah dijangkau hadir dalam fase perkembangan psikologis (Agung et al., 2026).

Generasi milenial dan generasi Z tidak hanya menggunakan teknologi sebagai hiburan dan komunikasi, tetapi juga sebagai media untuk belajar dan bekerja (Himong et al., 2026). Kemampuan literasi digital dari generasi milenial dan generasi Z yang

mumpuni memungkinkan setiap karyawan menentukan secara mandiri sejauh mana batasan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi ditegakkan agar tidak terjadi tumpang tindih merugikan (Kumar & Velmurugan, 2018 dalam Trifan & Pantea, 2024). Penguasaan terhadap berbagai fitur komunikasi serta manajemen informasi digital memberikan ruang bagi setiap personel dalam menyaring prioritas demi mencegah urusan kantor menyita seluruh waktu privasi secara tidak terkendali. Oleh karena itu, efektivitas pemanfaatan teknologi sangat bergantung pada kemahiran personil dalam mengelola batasan tersebut guna menjaga kesejahteraan psikologis serta stabilitas emosional di tengah tuntutan profesional yang kian dinamis.

Kecanggihan fitur-fitur pendukung tersebut seolah memberikan beban tanggung jawab moral untuk selalu tersedia dan tidak melepaskan diri dari urusan kantor bahkan selama waktu istirahat atau momen berharga untuk diri sendiri. Teknologi sering kali dianggap sebagai pemicu utama stres kerja akibat tuntutan konektivitas tanpa batas, namun perangkat digital sebenarnya menyimpan potensi besar untuk berfungsi sebagai instrumen strategis guna memberikan kendali penuh kepada individu atas beban kerja yang dihadapi. Di sisi lain, teknologi dapat bertindak sebagai penolong bagi karyawan dan organisasi dengan memberikan berbagai manfaat (Trifan & Pantea, 2023). Kecakapan dalam mengatur durasi interaksi digital ini pada akhirnya menumbuhkan rasa percaya diri karena individu memiliki kuasa penuh untuk memisahkan urusan karier dengan momen pemulihan energi di luar lingkungan kerja. Kontrol yang bijak terhadap kemudahan koneksi tersebut bertransformasi menjadi

pendukung kualitas hidup yang jauh lebih baik bagi setiap karyawan di era digital saat ini.

## **2.6. Keseimbangan Kehidupan Kerja**

Keseimbangan kehidupan dan kerja (*work-life balance*) menjadi isu krusial karena mencakup cita-cita dan tantangan berkelanjutan, terutama melalui sudut pandang generasi milenial dan generasi Z (Trifan & Pantea, 2024). Bagi kedua generasi ini, keberhasilan karier tidak lagi menjadi satu-satunya indikator kesuksesan, melainkan harus berjalan beriringan dengan pemenuhan kualitas hidup secara personal. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Yoshi & Sutrisni (2026), *work-life balance* menggambarkan sejauh mana individu mampu menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa menimbulkan tekanan yang berlebih.

*Work-life balance* merupakan keterlibatan serta menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang secara bersama-sama membawa kepuasan bagi individu. Keseimbangan ini bukan sekadar pembagian waktu yang sama rata, melainkan sebuah kondisi psikologis di mana individu merasa mampu memberikan kontribusi terbaik di kantor tanpa harus mengorbankan kesejahteraan emosional di luar lingkungan kerja. *Work-life balance* merujuk pada cara pegawai menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, yaitu bagaimana karyawan mengintegrasikan peran pekerjaan dengan nilai-nilai, tujuan, dan aspirasi hidup (Fabanyo et al., 2025). Oleh karena itu, organisasi yang mendukung penyelarasan nilai-

nilai ini tidak hanya membantu karyawan mencapai keharmonisan hidup, tetapi juga membangun fondasi kepuasan kerja yang lebih kokoh dan loyalitas yang lebih tinggi.

Trifan & Pantea (2024) mengidentifikasi lima pendorong utama yang menentukan keberhasilan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan pada generasi milenial dan generasi Z:

1. Kepuasan kerja yaitu keselarasan nilai pribadi dengan pengalaman kerja (Goh & Lee, 2018 dalam Trifan & Pantea, 2024).
2. Motivasi kerja, karyawan yang termotivasi memiliki potensi lebih besar mencapai keseimbangan yang sehat (Tsvangirai & Chinyamurindi, 2019 dalam Trifan & Pantea, 2024).
3. Fleksibilitas dan kebebasan, mempengaruhi pekerjaan secara positif dan membuatnya lebih menarik (Hossain et al., 2018 dalam Trifan & Pantea, 2024).
4. Penilaian, umpan balik dan dukungan adalah otonomi dan dukungan manajemen meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental (Bagis & Adawiyah, 2022 dalam Trifan & Pantea, 2024).
5. Adaptasi teknologi, sebagai bagian integral dan identitas “digital sejati” generasi saat ini (Wan & Duffy, 2022 dalam Trifan & Pantea, 2024).

Ketidakseimbangan kerja 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 (Gaur & Tarkar, 2025). Dengan demikian, *work-life balance*

merupakan prasyarat terciptanya kepuasan karyawan yang stabil dan keberhasilan organisasi.

## **2.7. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu Trifan & Pantea (2024) dengan judul *“Shifting Priorities and Expectations in The New World of Work. Inshight from Millennials and Generation”* Z bertujuan menguji pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, fleksibilitas, penilaian, umpan balik dan dukungan dan adaptasi teknologi terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan prioritas dan harapan dari generasi milenial dan generasi Z yang tercermin pada lima faktor pendorong tersebut, yang terbukti memiliki pengaruh pada keseimbangan kehidupan dan pekerjaan pada karyawan milenial dan generasi Z.

Penelitian terdahulu Murtadlo et al. (2025) dengan judul *“The Impact of Workload and Preceived Organizational Support on Work-Life Balance with Job Satisfcation as an Interventing Variable”* bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan persepsi dukungan organisasi terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja karyawan tetap PT. Telkom Indonesia Regional III, Surabaya.

Penelitian terdahulu Indah Nuratikah & Pranitasari (2025) dengan judul *“Work environment, career development, and work-life balance: The mediating role of*

*motivation in Generation Z*” bertujuan menguji pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karier dengan motivasi sebagai variabel intervensi, khususnya di kalangan karyawan generasi Z di Jakarta Timur. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja karyawan generasi Z di Jakarta Timur.

Penelitian terdahulu William & Singh (2025) dengan judul “*The Impact Of Work-Life Balance And Flexible Work Arrangements On Non-Financial Organizational Performance*” bertujuan untuk menguji pengaruh keseimbangan kehidupan dan kerja terhadap pengaturan kerja yang fleksibel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif keseimbangan kehidupan dan kerja terhadap pengaturan kerja fleksibel dari karyawan perusahaan multinasional di Ghana.

Penelitian terdahulu Tamin & Halim (2026) dengan judul “*The Impact of Flexible Work and Social Support on Employee’s Work-Life Balance*” bertujuan untuk menguji pengaruh fleksibilitas kerja dan dukungan sosial terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja karyawan PT. Bintang Omega Surya.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Trifan & Pantea (2023), dengan judul “*The Receptivity Of Younger Generation Romanian Employees To New Technology Implementation And Its Impact To The Balance Between Work And Life*” bertujuan untuk menguji pengaruh implementasi teknologi baru terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi implementasi

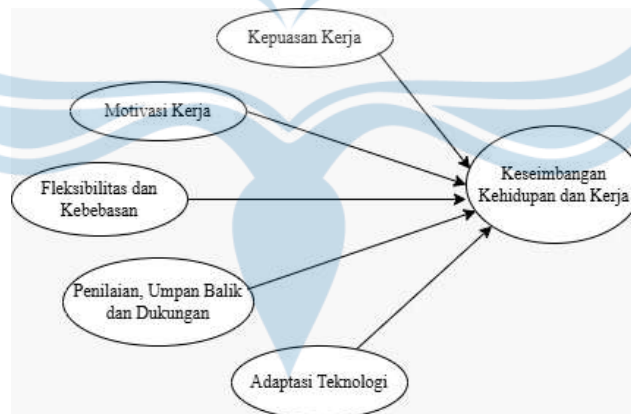
teknologi baru dan manfaatnya terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja, yaitu sikap optimis, sikap inovatif, ketidakpercayaan dan kurangnya kontrol. Hasil penelitian menunjukkan sikap optimis dan inovatif memiliki pengaruh signifikan terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja karyawan Rumania.

**Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu**

| <b>Judul dan Peneliti</b>                                                                                                                                                                                                | <b>Metode Penelitian</b>                                                                     | <b>Hasil</b>                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Shifting priorities and expectations in the world of work. Insight from millennials and generation Z</i><br>– Trifan, Vanina Adoriana dan Pantea, Mionara Florina (2024)                                              | Persamaan Struktural Smart PLS dengan metode <i>Heterotrait-monotrait</i> (HTMT).            | <i>Shifting priorities and expectations in the world of work. Insight from millennials and generation Z mempengaruhi work-life balance.</i> |
| <i>“The Impact of Workload and Preceived Organizational Support on Work-Life Balance with Job Satisfcation as an Interventing Variable”</i><br>– Raihan Akbar Murtadlo, Dicky Wisnu Usdek Riyanto, Rizki Febriani (2025) | Persamaan Struktural Smart-PLS dengan metode <i>construct reability and validity</i> .       | <i>Job satisfaction berpengaruh signifikan dan positif pada work-life balance.</i>                                                          |
| <i>Work environment, career development, and work-life balance: The mediating role of motivation in Generation Z</i><br>– Indah Nuratikah & Diah Pranasari (2025)                                                        | Persamaan Struktural Smart-PLS dengan metode <i>loading factors dan hypothesis testing</i> . | <i>Motivation berpengaruh signifikan terhadap work-life balance.</i>                                                                        |
| <i>The impact of work-life balance and flexible work</i>                                                                                                                                                                 | PLS-SEM dengan metode <i>construct</i>                                                       | <i>flexible work arrangements berpengaruh</i>                                                                                               |

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                |                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>arrangements on non-financial organizational performance – Asamoah. A.W dan Kesari Singh (2024)</i>                                                                       | <i>reability and validity, Heterotrait-monotrait (HTMT).</i>                                   | signifikan terhadap <i>work-life balance</i> .                                              |
| <i>The impact of Flexible Work and Social Support en Employees' Work-Life Balance – Tamin &amp; Agus Halim (2025)</i>                                                        | SPSS dengan <i>construct reliability and validity</i> dan <i>Heterotrait-monotrait (HTMT).</i> | <i>Social support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work-life balance</i> .            |
| <i>The receptivity of younger generation Romanian employees to new technology implementation and its impact to the balance between work and life – Trifan, Pantea (2023)</i> | PLS-SEM dengan metode <i>construct reability and validity, Heterotrait-monotrait (HTMT).</i>   | <i>Technology implementation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work-life balance</i> . |

## 2.8. Kerangka Penelitian



**Gambar 2. 1.**

### **Kerangka Penelitian**

Karyawan adalah aset berharga bagi organisasi dan perusahaan. Sebagai aset, karyawan harus dikelola dengan baik oleh organisasi dan perusahaan. Hal tersebut

dilakukan agar karyawan sungguh-sungguh memberikan kontribusinya kepada organisasi dan perusahaan. Manfaat peningkatan kinerja karyawan dapat dirasakan oleh organisasi yang berinvestasi dalam peluang yang memungkinkan karyawan mengelola peran keluarga dan karier dengan baik. Terdapat 5 pendorong mengenai keseimbangan kehidupan dan kerja yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja, fleksibel dan kebebasan, penilaian, umpan balik dan dukungan, dan adaptasi teknologi. Hal ini bertujuan untuk mengetahui tren, prioritas dan harapan dari tenaga kerja generasi milenial dan generasi Z.

Waworuntu et al. (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon emosional kompleks karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja fisik dan psikologis karyawan. Dalam konteks ini, manfaat dari keseimbangan tersebut tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga menjadi keuntungan strategis bagi organisasi. Motivasi adalah proses psikosomatis yang mengarahkan individu untuk berperilaku dengan cara memuaskan keinginannya yang belum terpenuhi (Tennakoon & Senarathne, 2020 dalam Trifan & Pantea, 2024). Karyawan yang menunjukkan sikap positif di tempat kerja, cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi. Menurut Trifan & Pantea (2024), motivasi bukan sekadar dorongan tunggal, melainkan sebuah kontinum perilaku yang menunjukkan disparitas signifikan di antara tenaga kerja.

*Work-life balance* tersebut penting karena berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan kerja karyawan. Menurut Tsvangirai & Chinyamurindi (2019) dalam Trifan & Pantea (2024), keberhasilan suatu

perusahaan bergantung pada tingkat motivasi kerja, karena motivasi kerja memiliki hubungan yang kuat dengan *work-life balance*. Fenomena ini menjadi alasan krusial mengapa para manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memastikan dan memelihara tingkat motivasi staf secara konsisten (Tsvangirai & Chinyamurindi, 2019 dalam Trifan & Pantea, 2024).

Fleksibilitas dipercaya dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Fleksibilitas dari sisi karyawan juga membantu karyawan memenuhi tujuan. Sementara dari sudut pandang perusahaan, fleksibilitas dapat meningkatkan produktivitas. Melalui pengaturan kerja yang fleksibel, karyawan akan memiliki persepsi terhadap kontrol psikologis yang dapat berpengaruh pada *work-life balance* bagi generasi milenial dan generasi Z. Saat ini, *work-life balance* merupakan standar yang harus ditetapkan oleh manajemen sebuah perusahaan guna meningkatkan pembagian kerja, fleksibilitas kerja dan paket cuti (Khateeb, 2021 dalam William & Singh, 2025).

Umpan balik merupakan rincian yang diberikan kepada karyawan terkait kinerja dan pengetahuannya setelah melakukan evaluasi menyeluruh (Wisniewski et al., 2020 dalam Trifan & Pantea, 2024). Sehubungan dengan umpan balik, penilaian juga perlu dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mengetahui kinerja karyawan. Menurut Meldgin et al. (2024) dalam Trifan & Pantea (2024), menekankan posisi penilaian ini sebagai mekanisme evaluatif untuk mengategorikan kontribusi, mengukur kapasitas kemampuan, serta meninjau performa keseluruhan personel secara periodik.

Penilaian karyawan memegang peranan vital dalam hubungan kerja sebagai instrumen evaluasi guna mengukur kontribusi, kompetensi, serta capaian performa secara menyeluruh. Organisasi perlu menjamin stabilitas kinerja suatu organisasi yaitu dengan menjadi penyangga psikologis yang melindungi individu dari berbagai tekanan. Dukungan ini membantu karyawan tetap teguh saat menghadapi rintangan karier, beban kerja yang tinggi, maupun persoalan pribadi yang berpotensi mengganggu fokus serta produktivitas karyawan (Sitepu, 2018 dalam Muiz et al., 2022).

Karyawan saat ini telah mengubah praktik kerja dari konvensional menjadi inovatif, hal ini bisa terjadi karena kehadiran teknologi yang sudah sangat melekat pada generasi muda (Trifan & Pantea, 2023). Pemanfaatan teknologi saat ini telah merasuk ke dalam setiap sendi kehidupan manusia, menciptakan keterlibatan yang sangat nyata pada keseharian generasi milenial dan generasi Z, baik dalam ranah pribadi maupun profesional. Menurut Vyas (2022) dalam Trifan & Pantea (2023), banyak individu yang justru mengaitkan teknologi sebagai faktor positif yang mendorong terciptanya keseimbangan kehidupan dan kerja, karena fleksibilitas perangkat digital yang memungkinkan waktu berkumpul bersama keluarga lebih lama dan berkualitas.

## **2.9. Hipotesis**

Pada manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja dipandang sebagai cermin psikologis dari pengalaman individu terhadap rutinitas profesional. Menurut

Afandi (2021) dalam Silviyani & Aminnudin (2025), kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Hidayatullah & Aprilyani (2025), ketika pegawai menemukan kepuasan dalam perannya, pegawai akan condong menunjukkan tingkat produktivitas, keterlibatan, dan peningkatan kinerja dibandingkan dengan karyawan yang tidak menemukan kepuasan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Waworuntu et al. (2022), yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons emosional kompleks karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja fisik dan psikologis karyawan. Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaannya (Murtadlo et al., 2025).

Kepuasan kerja muncul dari penilaian karyawan terhadap aspek-aspek yang ada dalam pekerjaannya. Pendapat tersebut didukung oleh studi yang dilakukan oleh (Noviandi et al., 2024 dalam Ermawati & Maimun, 2024) yang menyatakan, keseimbangan kehidupan dan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menyelaraskan tanggung jawab profesional dengan personalnya, akan memandang perusahaan bukan sebagai beban yang menyita waktu pribadinya. Perusahaan merupakan lingkungan yang suportif jika karyawan bisa menyelaraskan *work-life balance*. Menurut Waworuntu et al. (2022), karyawan akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan memiliki peningkatan kinerja ketika mengalami tingkat kepuasan yang tinggi. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa.**

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang mendorong pegawai untuk mencapai target organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, inisiatif, serta tanggung jawab yang lebih besar dalam menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat berdampak pada menurunnya semangat kerja dan keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya memengaruhi capaian kinerja organisasi (Hariani & Alam, 2025). Motivasi kerja telah menjadi perhatian utama perusahaan sekaligus tantangan bagi manajemen perusahaan dalam mempertahankan daya saing di era global.

Menurut Trifan & Pantea (2024), motivasi bukan sekadar dorongan tunggal, melainkan sebuah kontinum perilaku yang menunjukkan disparitas signifikan di antara tenaga kerja. Di satu sisi, terdapat kelompok karyawan yang secara konsisten menunjukkan sikap positif, keterlibatan emosional yang mendalam, serta tingkat antusiasme profesional yang tinggi terhadap visi perusahaan. Motivasi kerja juga berperan sebagai peningkat keterlibatan dan efisiensi jam kerja, sehingga dapat mengurangi stress karyawan saat bekerja dan saat waktu pribadinya serta menciptakan sumber daya psikologis untuk aktivitas diluar pekerjaan (Nuratikah & Pranitasari, 2025). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa.**

Pergeseran paradigma dalam dunia kerja modern semakin mempertegas mengenai generasi milenial dan generasi Z menuntut ekosistem profesional yang tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga fleksibel dan suportif terhadap otonomi individu. Fleksibilitas merupakan bentuk validasi atas kemandirian karyawan dan sarana untuk mengaktualisasikan diri di luar batasan jam kantor konvensional (Gunawan & Hamid, 2026). Pendapat tersebut sejalan dengan studi yang dilakukan oleh William & Singh (2025), yang menyatakan bila organisasi memberikan kebebasan pada karyawan untuk memilih ruang kerja, jadwal dan jam kerja karyawan, maka keseimbangan kehidupan dan kerja lebih mudah untuk dicapai.

Menurut Wan dan Duffy (2022) dalam Trifan & Pantea (2024), kedua kelompok angkatan kerja ini cenderung memprioritaskan lingkungan kerja yang memberikan ruang gerak bebas serta kesempatan luas untuk mengejar tujuan personal maupun profesional secara mandiri. Sejalan dengan fenomena tersebut, para ahli manajemen sumber daya manusia meyakini pemberian fleksibilitas dan kebebasan di tempat kerja bukan sekadar fasilitas tambahan, melainkan instrumen krusial untuk mengelevasi tingkat kepuasan serta kesejahteraan psikologis karyawan. Penyediaan ruang kendali atas waktu dan cara kerja kini dipandang sebagai kewajiban etis sekaligus strategi retensi bagi organisasi guna memastikan potensi kreatif dan produktivitas talenta muda tetap terjaga dalam jangka panjang. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

### **H3: Fleksibilitas dan kebebasan berpengaruh signifikan dan positif terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa.**

Menurut Wisniewski et al. (2020) dalam Trifan & Pantea (2024), umpan balik dapat didefinisikan sebagai rincian yang diberikan kepada seseorang tentang kinerja atau pengetahuannya oleh manusia lain setelah melakukan evaluasi secara menyeluruh. Mekanisme ini bukan sekadar rutinitas administratif, tetapi instrumen komunikasi dalam ekosistem kerja modern. Generasi milenial dan generasi Z hadir dalam budaya atau lingkungan yang memungkinkan menerima umpan balik, apresiasi, dukungan, pujian, saran, arahan, fokus individu dan fokus pada hasil dari keseluruhan proses. Hal tersebut selaras dengan studi yang dilakukan Tamin & Halim (2026), dukungan sosial merupakan faktor penting yang memengaruhi keseimbangan kehidupan dan kerja. Dukungan dapat menciptakan keseimbangan emosional dan psikologis ditempat kerja. Generasi milenial dan generasi Z tumbuh serta berkembang dalam lingkungan budaya yang sangat menjunjung tinggi pertukaran informasi dua arah.

Karakteristik unggul generasi milenial tercermin melalui pola pikir mandiri, semangat kewirausahaan yang tinggi, serta penghormatan besar terhadap nilai akuntabilitas. Menurut Muiz et al. (2022), 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. Tidak hanya dukungan moral, penilaian karyawan menempati posisi yang sangat vital dalam struktur hubungan kerja formal.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan dapat dilihat dari cara kerja karyawannya (Muiz et al., 2022). Posisi penilaian ini sebagai mekanisme evaluatif untuk mengategorikan kontribusi, mengukur kapasitas kemampuan, serta meninjau performa keseluruhan personel secara periodik (Meldgin et al., 2024 dalam Trifan & Pantea, 2024). Penilaian yang transparan meminimalkan potensi konflik internal sekaligus memastikan distribusi kompensasi berjalan secara adil sesuai dengan output nyata di lapangan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Penilaian, umpan balik dan dukungan berpengaruh signifikan dan positif terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa.**

Pemanfaatan teknologi saat ini telah merasuk ke dalam setiap sendi kehidupan manusia, menciptakan keterlibatan yang sangat nyata pada keseharian generasi milenial dan generasi Z, baik dalam ranah pribadi maupun profesional. Semakin terjangkau serta mudah diakses sebuah perangkat digital, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk tetap terikat dengan aktivitas tempat kerja melampaui jam operasional kantor, sehingga realitas tersebut secara langsung memengaruhi stabilitas keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Menurut Trifan & Pantea (2023), teknologi adalah faktor positif yang mendorong terciptanya keseimbangan kehidupan

dan kerja, karena fleksibilitas perangkat digital yang memungkinkan waktu berkumpul bersama keluarga lebih lama dan berkualitas.

Kelompok generasi muda tumbuh di mana teknologi sudah muncul. Adanya teknologi telah membentuk struktur kognitif yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Internet yang mudah dijangkau hadir dalam fase perkembangan psikologis (Agung et al., 2026). Generasi milenial dan generasi Z tidak hanya menggunakan teknologi sebagai hiburan dan komunikasi, tetapi juga sebagai media untuk belajar dan bekerja (Himong et al., 2026). Sejalan dengan fenomena tersebut, penelitian mempertegas transformasi teknologi mengharuskan setiap karyawan memiliki kapasitas besar untuk menerima serta beradaptasi dengan lingkungan baru, terutama saat beralih dari praktik kerja tradisional menuju metode yang lebih inovatif. Sinergi antara kecakapan digital dan lingkungan kerja yang suportif diyakini mampu menciptakan standar kesejahteraan baru bagi tenaga kerja modern. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5: Adaptasi teknologi berpengaruh signifikan dan positif terhadap keseimbangan kehidupan dan kerja generasi milenial dan generasi Z di Pulau Jawa.**