

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterikatan karyawan Generasi Z. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam mengembangkan program keseimbangan kehidupan dunia kerja (fleksibilitas kerja, sistem hybrid, dan kesejahteraan karyawan) serta meningkatkan kepuasan kerja melalui perbaikan sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karier, sehingga dapat menekan *turnover*.

Bagi praktisi HR, penelitian ini membantu memahami karakteristik Generasi Z dan menyusun strategi engagement yang lebih tepat. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan ketenagakerjaan yang mendukung tenaga kerja muda. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk pengembangan studi lanjutan dengan variabel, wilayah, atau metode yang berbeda.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Kajian Teori

Pada tinjauan pustaka ini, penulis akan memaparkan konsep yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Konsep-konsep serta studi-studi mengenai permasalahan yang diangkat, yaitu pengaruh lingkungan kerja dan stress terhadap kinerja karyawan.

2.1.1 Grand Theory

1. Pengertian manajemen

Manajemen berasal dari Bahasa *Peranics kuno ménagement* yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Namun ada dugaan bahwa istilah manajemen diambil dari Bahasa Italia *maneggiare* yang artinya mengendalikan.

Manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam kajian ilmiah terbaru, manajemen juga dipahami sebagai proses sistematis dalam mengoordinasikan berbagai sumber daya organisasi agar dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan ini menekankan bahwa manajemen tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan (Suherman et al., 2024).

Selain itu, manajemen juga dipandang sebagai suatu kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, termasuk perkembangan teknologi dan dinamika persaingan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen memiliki peran strategis dalam menjaga keberlangsungan organisasi serta meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Ariadi et al., 2025).

Dengan demikian, manajemen dapat disimpulkan sebagai suatu proses terpadu dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya organisasi secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

2. Pengertian Organisasi

Dalam literatur manajemen, organisasi dipahami sebagai suatu kesatuan sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama, sebagaimana dijelaskan oleh (Sihombing, Sawitri, Murah, 2026). Artinya, organisasi bukan hanya sekumpulan orang, tetapi suatu sistem yang memiliki tujuan dan cara kerja yang teratur.

Sejalan dengan itu, (Daft, 2023) menjelaskan bahwa organisasi adalah sistem sosial yang dibentuk secara sadar agar individu dapat bekerja sama mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai sendiri.

Sementara itu, (Judge, 2026) menyatakan bahwa organisasi merupakan wadah yang mengatur aktivitas kerja melalui pembagian

tugas dan koordinasi yang jelas agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian, organisasi dapat disimpulkan sebagai sistem sosial yang terstruktur, di mana individu bekerja sama melalui pembagian tugas dan koordinasi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama secara teratur dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi, setiap individu memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga pekerjaan dapat berjalan lebih efektif dan efisien dibandingkan jika dilakukan sendiri.

2.1.2 Middle Theory

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang berfokus pada pengaturan hubungan dan peran manusia dalam organisasi melalui perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Pengelolaannya mencakup rekrutmen, pengembangan, kompensasi, serta evaluasi kinerja untuk mengoptimalkan potensi individu dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Menurut (Mulyana, 2023) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bentuk mengoptimalkan personil atau pegawai dalam mencapai tujuan secara efektif, baik untuk kepentingan individu, masyarakat, organisasi, nasional, maupun internasional. Pengertian ini menunjukkan

bahwa sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi, sehingga perusahaan perlu mengelola pegawai secara tepat agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara maksimal.

Menurut (Mulyana, 2023). Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai proses yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui kegiatan rekrutmen, pengembangan, serta pemberian motivasi kepada karyawan. Pendapat ini menekankan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada penerimaan tenaga kerja, tetapi juga pada upaya meningkatkan kemampuan dan semangat kerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses pengelolaan dan pengoptimalan karyawan yang dilakukan melalui berbagai kegiatan, seperti rekrutmen, pengembangan, dan pemberian motivasi, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan pengelolaan yang baik, sumber daya manusia dapat menjadi faktor utama dalam mendukung keberhasilan perusahaan maupun organisasi.

2. Pengertian Generasi Z

Generasi Z merupakan kelompok generasi yang lahir setelah Generasi Y (Milenial), yang secara umum berada pada rentang tahun kelahiran 1995-2012, meskipun terdapat perbedaan batasan tahun

kelahiran dalam beberapa literatur. Generasi ini tumbuh pada era perkembangan teknologi digital yang pesat, ditandai dengan tingginya penggunaan internet, media sosial, serta kemudahan akses terhadap berbagai informasi. Lingkungan tersebut membentuk karakteristik Generasi Z sebagai individu yang dekat dengan teknologi, mampu beradaptasi dengan perubahan, menghargai fleksibilitas, serta memiliki perhatian yang tinggi terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

(Schroth, 2019) menjelaskan bahwa Generasi Z tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial dalam memilih pekerjaan, tetapi juga memperhatikan sejauh mana pekerjaan tersebut mampu mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Selain itu, generasi ini cenderung mengharapkan fleksibilitas dalam bekerja, peluang pengembangan kompetensi, serta hubungan kerja yang harmonis dengan organisasi. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja menjadi salah satu aspek yang berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja dan keterikatan mereka terhadap organisasi.

Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis, Generasi Z dikenal sebagai generasi yang memberikan perhatian besar terhadap kesejahteraan psikologis dan kualitas hidup. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan yang mampu mendukung terciptanya keseimbangan kehidupan kerja agar kebutuhan dan harapan karyawan

dapat terpenuhi. Pemenuhan kebutuhan tersebut berpotensi meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong terbentuknya keterikatan karyawan yang lebih kuat. Dengan demikian, penelitian mengenai pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan menjadi penting dan relevan untuk dilakukan pada karyawan Generasi Z sebagai kelompok yang semakin mendominasi angkatan kerja saat ini.

2.1.3 Applied Theory

1. Teori keseimbangan kehidupan kerja
 - a. Pengertian keseimbangan kehidupan kerja

Menurut Greenhaus dan Allen (2011), keseimbangan kehidupan kerja adalah kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara proporsional sehingga tercipta keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan dalam kedua aspek tersebut.

Greenhaus dan Allen (2011) mendefinisikan keseimbangan kehidupan kerja sebagai kondisi ketika individu mampu mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga konflik antarperan dapat diminimalkan dan tercipta kualitas hidup yang lebih baik. Keseimbangan tersebut ditunjukkan melalui kemampuan individu dalam mengatur waktu, keterlibatan, dan kepuasan pada peran pekerjaan maupun kehidupan pribadi secara proporsional.

Menurut Greenhaus dan Allen (2011), keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana individu merasakan kepuasan dan keterlibatan yang seimbang dalam kedua aspek tersebut. Dengan demikian, karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan mampu menjalankan pekerjaannya tanpa mengorbankan kehidupan pribadi maupun sosialnya.

Menurut (Zheng, 2024), Keseimbangan kehidupan kerja dapat dikategorikan sebagai salah satu bentuk *job resources* yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memungkinkan individu untuk mengelola energi dan waktu secara optimal sehingga dapat mengurangi stres kerja. Selain itu, Keseimbangan kehidupan kerja juga berkontribusi dalam menciptakan kondisi psikologis yang lebih stabil.

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan keseimbangan kehidupan kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap kesejahteraan dan sikap kerja karyawan. (Inegbedion, 2024) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja serta kesejahteraan

karyawan, karena mampu mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Selain itu, dalam konteks modern, keseimbangan kehidupan kerja juga dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, serta perkembangan teknologi digital. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan kebijakan kerja fleksibel dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan karyawan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Allen & French, 2023).

Penelitian terbaru (Atkinson, 2025). menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan fenomena multidimensional yang mencakup interaksi antara domain pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi yang saling memengaruhi dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, keseimbangan kehidupan kerja tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tuntutan pekerjaan, teknologi, dan kondisi sosial.

Pendekatan *Quality of Work Life (QWL)* dalam penelitian modern menekankan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan bagian dari kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik, termasuk keseimbangan antara

pekerjaan dan kehidupan pribadi, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan yang lebih tinggi (Sirgy & Lee, 2023).

Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja tidak lagi dipandang sebagai pemisahan yang kaku antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, melainkan sebagai interaksi dinamis yang dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja dan teknologi digital. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja seperti *work from home* dan otonomi kerja dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja, tergantung pada bagaimana individu mengelola batas antara kedua domain tersebut (Baum & Rau, 2024). Hal ini menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dan produktivitas karyawan di era modern.

b. Faktor-faktor keseimbangan kehidupan kerja

Menurut Greenhaus dan Allen (2011), keseimbangan kehidupan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti pengaturan waktu kerja, beban kerja, dukungan organisasi, dukungan keluarga, dan karakteristik individu. Fleksibilitas waktu kerja membantu karyawan membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang. Selain itu, beban kerja yang sesuai dapat mengurangi konflik antara

pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dukungan organisasi melalui kebijakan kerja yang fleksibel serta lingkungan kerja yang kondusif juga berperan penting dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja. Di sisi lain, dukungan keluarga dan kemampuan individu dalam mengelola stres turut membantu terciptanya kondisi kerja yang lebih seimbang dan nyaman.

c. Indikator keseimbangan kehidupan kerja

Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah kemampuan individu dalam menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang (Greenhaus & Allen, 2011).

1. Keseimbangan waktu

Kemampuan individu membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tidak terjadi benturan waktu yang berlebihan.

2. Keseimbangan keterlibatan

Kemampuan individu menjaga keterlibatan psikologis dan emosional secara seimbang dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi.

3. Keseimbangan kepuasan

Tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadinya yang dirasakan secara seimbang.

2. Theory kepuasan kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang muncul dari hasil penilaian individu terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Teori ini diperkuat oleh Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya berdasarkan evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional yang mencerminkan tingkat perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang dimilikinya, yang dihasilkan dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas, lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan interpersonal (Robbins & Judge, 2019). Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana harapan individu terhadap pekerjaan dapat terpenuhi.

Kepuasan kerja juga dipahami sebagai hasil dari perbandingan antara harapan karyawan dengan kenyataan yang diterima dalam pekerjaan. Apabila hasil yang diperoleh sesuai atau melebihi harapan, maka karyawan akan merasa puas, sedangkan ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan akan menimbulkan ketidakpuasan (Robbins & Judge, 2019). Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki keterkaitan erat dengan persepsi keadilan, penghargaan, serta kondisi kerja yang dialami karyawan.

Salah satu teori klasik yang masih relevan dan banyak digunakan dalam penelitian terbaru adalah *Two-Factor Theory* dari Herzberg, yang membagi kepuasan kerja ke dalam dua faktor utama, yaitu faktor motivator (intrinsik) seperti pencapaian dan pengembangan diri, serta faktor hygiene (ekstrinsik) seperti gaji dan kondisi kerja. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut tetap menjadi penentu utama kepuasan kerja karyawan dalam organisasi modern (Sinuhaji, 2025).

Selain itu, *Discrepancy Theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul dari perbandingan antara harapan individu dengan kenyataan yang diterima dalam pekerjaan. Semakin kecil kesenjangan antara harapan dan realitas, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Inegbedion, 2024). Teori ini banyak digunakan dalam penelitian nasional untuk menjelaskan bagaimana persepsi individu memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Teori modern dalam perspektif organisasi menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, komitmen organisasi yang lebih tinggi, serta tingkat *turnover* yang lebih rendah (Shokib et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada

individu, tetapi juga pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks global, pendekatan terbaru juga mengaitkan kepuasan kerja dengan inovasi dan keberlanjutan organisasi. Kepuasan kerja terbukti memiliki hubungan positif dengan kemampuan inovasi individu serta kualitas kinerja, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berbasis teknologi (Daneshmandi et al., 2023). Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi di era modern.

Lebih lanjut, *Spillover Theory* menjelaskan bahwa pengalaman dalam satu domain kehidupan (pekerjaan atau pribadi) dapat memengaruhi domain lainnya, baik secara positif maupun negatif. Jika individu mengalami kepuasan dalam pekerjaan, maka hal tersebut dapat berdampak positif pada kehidupan pribadi, begitu pula sebaliknya. Namun, tekanan kerja yang tinggi dapat menimbulkan efek negatif yang terbawa ke kehidupan pribadi (Le et al., 2024).

b. Faktor-faktor kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017), kepuasan kerja dipengaruhi oleh kondisi kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan karier, hubungan sosial di tempat kerja, serta kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan individu. Lingkungan

kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu, pemberian gaji dan tunjangan yang sesuai juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kesempatan promosi dan pengembangan karier membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Hubungan yang baik dengan atasan maupun rekan kerja juga menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

c. Indikator kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan seseorang (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2017).

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat kenyamanan dan ketertarikan individu terhadap pekerjaan yang dilakukan.

2. Gaji/kompensasi

Kesesuaian imbalan yang diterima dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang dijalankan.

3. Promosi

Peluang yang diberikan organisasi untuk pengembangan karier dan kenaikan jabatan.

4. Supervisi

Kemampuan atasan dalam memberikan arahan, dukungan, dan perhatian kepada karyawan.

5. Rekan kerja

Hubungan sosial dan kerja sama yang baik antarpegawai di lingkungan kerja.

3. Theori Keterikatan Karyawan

a. Pengertian keterikatan karyawan

Keterikatan karyawan merupakan kondisi psikologis di mana karyawan memiliki keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya. Menurut (Schaufeli et al., 2002). Keterikatan karyawan terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (penghayatan terhadap pekerjaan).

Keterikatan karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan tingkat keterlibatan, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan energi, dedikasi, dan fokus dalam menjalankan tugasnya (Robbins & Judge, 2019).

keterikatan karyawan juga dipahami sebagai tingkat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui semangat kerja, loyalitas, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik. Keterikatan karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi

dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Hidayat & Satrio, 2023).

Seiring perkembangan penelitian, keterikatan karyawan juga dijelaskan melalui *Job Demands–Resources (JD-R) Model* yang menyatakan bahwa keterikatan muncul ketika karyawan memiliki sumber daya kerja yang memadai, seperti dukungan atasan, otonomi, serta kesempatan pengembangan diri, sehingga mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dengan baik (Bakker & Demerouti, 2017). Selain itu, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa keterikatan karyawan terbentuk melalui hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi memberikan dukungan, keadilan, dan penghargaan, maka karyawan akan membalas dengan meningkatkan keterlibatan dan komitmen kerja (Saks, 2022).

Lebih lanjut, *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa keterikatan karyawan meningkat ketika kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial, dapat terpenuhi dalam lingkungan kerja (Deci et al., 2021).

Conservation of Resources (COR) Theory yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya individu, seperti energi, waktu, dan dukungan sosial. Karyawan yang memiliki sumber daya yang cukup cenderung lebih mampu terlibat dalam pekerjaan, sedangkan kekurangan sumber daya dapat

menyebabkan kelelahan emosional yang berdampak pada menurunnya keterikatan (Hobfoll et al., 2023).

Selain itu, keterikatan karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dan organisasi. Karyawan yang merasa aman untuk menyampaikan pendapat dan ide akan lebih aktif terlibat dalam pekerjaan (Edmondson & Lei, 2023).

b. Faktor-faktor keterikatan karyawan

Menurut Schaufeli et al. (2002), keterikatan karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung, kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi, dan motivasi kerja. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja karyawan. Selain itu, karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga membantu menjaga kondisi psikologis karyawan agar tetap baik. Dukungan organisasi berupa penghargaan, perhatian, dan kesempatan berkembang dapat meningkatkan loyalitas karyawan, sedangkan motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan lebih aktif dan terlibat dalam pekerjaannya.

c. Indikator keterikatan karyawan

Keterikatan Karyawan adalah kondisi keterlibatan kerja yang positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2002).

1. Vigor (semangat)

Tingkat energi, semangat, dan ketahanan mental yang tinggi dalam bekerja.

2. Dedication (dedikasi)

Perasaan bangga, antusias, dan memiliki makna terhadap pekerjaan yang dilakukan.

3. Absorption (penghayatan)

Kondisi ketika individu terlibat penuh dan fokus dalam pekerjaannya sehingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

4. Hubungan antar variabel

a. Hubungan keseimbangan kehidupan kerja terhadap keterikatan karyawan

Keseimbangan kehidupan kerja yang baik dapat menciptakan kenyamanan dan kesejahteraan psikologis bagi karyawan. Ketika individu mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya, maka stres kerja dapat berkurang dan motivasi kerja meningkat. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, semakin baik keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan karyawan generasi Z, maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

b. Hubungan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih bersemangat, loyal, dan memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan.

Oleh karena itu, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan generasi Z, maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan terhadap organisasi.

c. Hubungan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan

Keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi keterikatan karyawan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki kondisi psikologis yang lebih positif dalam bekerja.

Kondisi tersebut akan meningkatkan semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan generasi Z di Kabupaten Bojongsoang.

5. Generasi Z

Generasi Z (Gen Z) merupakan generasi yang lahir sekitar tahun 1997-2012 dan dikenal sebagai generasi digital karena tumbuh bersamaan dengan perkembangan teknologi, internet, dan media sosial. Generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam pola komunikasi, cara bekerja, serta harapan terhadap lingkungan kerja.

Menurut Sunaryanto dan Idrus (2024), Generasi Z memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi, lebih menyukai fleksibilitas kerja, serta mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) dalam dunia kerja modern.

Nugroho, Yanti, dan Haryanto (2025) menjelaskan bahwa Generasi Z cenderung menginginkan lingkungan kerja yang terbuka, inklusif, fleksibel, dan memberikan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, Generasi Z lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dan organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Amalia et al. (2025) menyatakan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik dinamis, digital, serta menuntut fleksibilitas kerja dan kesejahteraan psikologis dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia agar mampu meningkatkan keterikatan dan loyalitas Generasi Z terhadap organisasi.

Penelitian Oktaviani (2026) juga menunjukkan bahwa Generasi Z lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, penggunaan teknologi

digital, feedback secara langsung, serta peluang pengembangan karier yang personal dan berorientasi pada well-being.

a. Karakteristik generasi z

Generasi Z dikenal sebagai generasi yang tumbuh dan berkembang di tengah kemajuan teknologi digital sehingga sering disebut sebagai *digital native*. Kedekatan mereka dengan internet, media sosial, dan perangkat digital membuat Generasi Z memiliki kemampuan adaptasi teknologi yang tinggi serta lebih cepat memahami sistem kerja berbasis digital dibandingkan generasi sebelumnya. Selain itu, Generasi Z cenderung menyukai komunikasi yang cepat, fleksibel, dan praktis dalam kehidupan sehari-hari maupun di lingkungan kerja (Sunaryanto & Idrus, 2024).

Dalam dunia kerja, Generasi Z lebih mengutamakan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. Mereka cenderung memilih organisasi yang memberikan kebebasan dalam pengaturan waktu kerja, lingkungan kerja yang nyaman, serta mendukung kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Generasi Z memandang bahwa pekerjaan tidak hanya berfungsi sebagai sumber penghasilan, tetapi juga harus mampu memberikan kenyamanan dan kualitas hidup yang baik (Nugroho et al., 2025).

Selain itu, Generasi Z lebih menyukai lingkungan kerja yang inklusif, terbuka, dan suportif. Mereka menghargai keberagaman, komunikasi dua arah, serta hubungan kerja yang kolaboratif antara

atasan dan karyawan. Generasi ini juga lebih menyukai organisasi yang memberikan kesempatan pengembangan diri, pelatihan, serta jenjang karier yang jelas. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan budaya kerja yang adaptif dan inovatif agar mampu meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan Generasi Z terhadap organisasi (Amalia et al., 2025).

Generasi Z juga dikenal sebagai generasi yang berorientasi pada makna pekerjaan (*meaningful work*). Mereka tidak hanya bekerja untuk memperoleh kompensasi, tetapi juga mencari pekerjaan yang sesuai dengan nilai, tujuan hidup, dan minat pribadi. Generasi Z cenderung lebih termotivasi apabila pekerjaan yang dilakukan memberikan dampak positif, peluang berkembang, serta penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan kepada organisasi (Oktaviani, 2026).

2.2 Penelitian Sebelumnya Yang Relevan

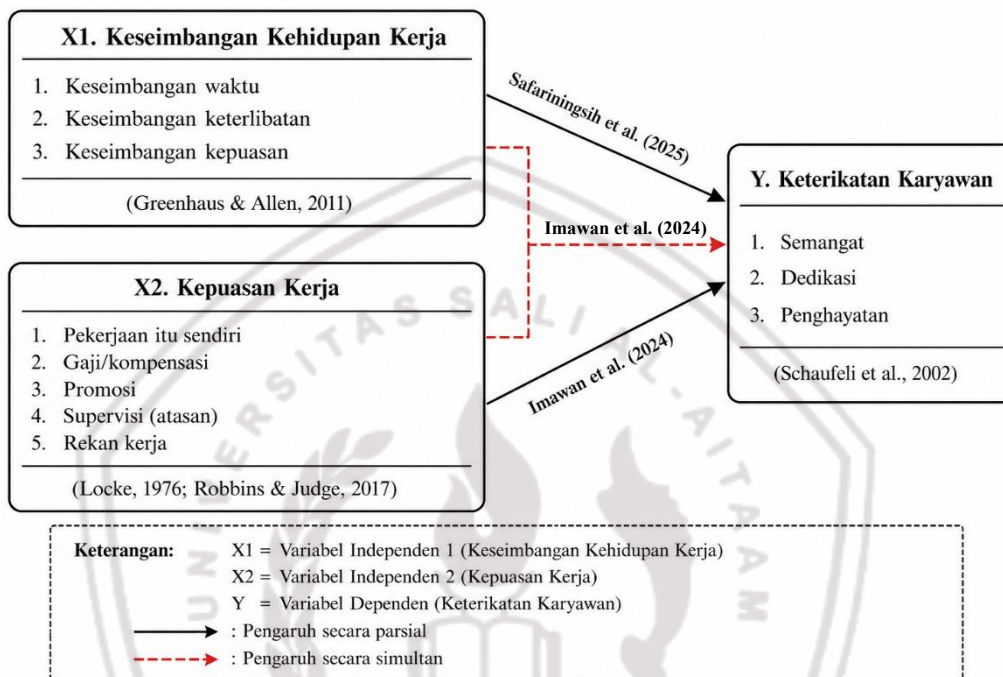
Tabel 2. 1 Tabel penelitian sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul & Publikasi	Metode	Hasil Utama	Gap Penelitian
1	Sutanto (2024)	Work-Life Balance, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Indonesian Employees' Performance (<i>International Journal of Business and Society</i>)	Kuantitatif (SEM-PLS)	Work-life balance tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh tidak langsung melalui employee engagement dan kepuasan kerja	Tidak menguji pengaruh langsung work-life balance dan kepuasan kerja terhadap employee engagement sebagai variabel utama

No	Nama Peneliti	Judul & Publikasi	Metode	Hasil Utama	Gap Penelitian
2	Sawitri (2024)	Effect of Work-Life Balance, Employee Engagement and Training on Job Satisfaction and Employee Performance (<i>Greenation Journal</i>)	Kualitatif (literature review)	Work-life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan data empiris serta tidak menjadikan employee engagement sebagai variabel dependen utama
3	Azizah & Abadiyah (2024)	Pengaruh Flexible Working, Work-Life Balance, dan Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja (<i>UMSIDA Preprint</i>)	Kuantitatif (SPSS)	Work-life balance dan employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Variabel dependen berfokus pada kepuasan kerja, bukan employee engagement
4	Dias et al. (2022)	The Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction (<i>International Journal of Services and Operations Management</i>)	Kuantitatif	Work-life balance tidak berpengaruh langsung, melainkan dipengaruhi oleh faktor organisasi	Tidak mengkaji employee engagement sebagai variabel dalam model penelitian
5	Haar et al. (2022)	Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfaction and Performance (<i>Journal of Business Research</i>)	Kuantitatif	Work-life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja	Tidak menempatkan employee engagement sebagai variabel dependen utama
6	Imawan et al. (2024)	Work-Life Balance, Work Engagement and Employee Performance: Mediating Role of Job Satisfaction (<i>IJBE</i>)	Kuantitatif (SEM)	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara work-life balance dan employee engagement	Tidak menguji pengaruh langsung work-life balance dan kepuasan kerja terhadap employee engagement
7	Safariningsih et al. (2025)	The Implementation of Work-Life Balance on	Kualitatif	Work-life balance meningkatkan	Tidak mengkaji kepuasan kerja sebagai variabel

Employee Engagement (<i>Greenation Journal</i>)	employee engagement	intervening atau independen
---	------------------------	--------------------------------

2.3 Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Peneliti

Berdasarkan kerangka berpikir pada gambar, keseimbangan kehidupan kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (Y) baik secara parsial maupun simultan. Hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan keterikatan karyawan didukung oleh penelitian Safariningsih et al. (2025) yang menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan penghayatan karyawan. Sementara itu, hubungan antara kepuasan kerja dan keterikatan karyawan didukung oleh penelitian Imawan et al. (2024) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas

terhadap pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Selain itu, secara simultan, keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap keterikatan karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh Imawan et al. (2024) yang mengkaji kedua variabel tersebut dalam satu model penelitian. Dengan demikian, kedua variabel independen tersebut secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri berkontribusi terhadap peningkatan keterikatan karyawan.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang masih harus diuji kebenarannya melalui data dan analisis statistik (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan hipotesis asosiatif, yaitu hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir yang telah disusun, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₀₁: Keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan Generasi Z di Kecamatan Bojongsoang Kabupaten Bandung.

H_{a1}: Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan Generasi Z di Kecamatan Bojongsoang Kabupaten Bandung.

H₀₂: Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan Generasi Z di Kecamatan Bojongsoang Kabupaten Bandung.

H_{a2}: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan Generasi Z di Kecamatan Bojongsoang Kabupaten Bandung.

H_{a3}: Keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan Generasi Z di Kecamatan Bojongsoang Kabupaten Bandung.

H_{a3}: Keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan Generasi Z di Kecamatan Bojongsoang Kabupaten Bandung.

