

## Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Di Antara Karyawan Milenial dan Gen Z: Tinjauan Sistematis

Evi C. Waworuntu <sup>1</sup>, , Sandra J. R. Kainde <sup>2</sup>, , dan  
Deske W. Mandagi <sup>\*,1</sup>, 

<sup>1</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Klabat, 95371, Minahasa Utara, Provinsi Sulawesi Utara, Indonesia

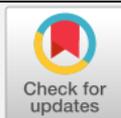
<sup>2</sup> Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Pendidikan, Universitas Klabat, 95371, Minahasa Utara, Provinsi Sulawesi Utara, Indonesia

\* Korespondensi: [deskemandagi@unklab.ac.id](mailto:deskemandagi@unklab.ac.id)

### INFO ARTIKEL

#### Info Publikasi:

Artikel Hasil Penelitian



#### Sitasi Cantuman:

Waworuntu, E. C., Mandagi, D. W., & Pangemanan, A. S. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384-398.

DOI: [10.33019/society.v10i2.464](https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464)

Hak Cipta © 2022. Dimiliki oleh Penulis, dipublikasi oleh Society

OPEN  ACCESS



Artikel dengan akses terbuka.

Lisensi: Atribusi-NonKomersial-BerbagiSerupa (CC BY-NC-SA)

Dikirim: 28 Agustus, 2022;

Diterima: 20 Desember, 2022;

Dipublikasi: 3- Desember, 2022;

### ABSTRAK

Meskipun dampak work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah dipelajari secara ekstensif, pemahaman yang komprehensif tentang interaksi antara variabel-variabel ini di kalangan karyawan milenial dan generasi Z (gen Z) masih kurang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis bagaimana work-life balance dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja generasi milenial dan generasi Z. Mengikuti pendekatan tinjauan literatur sistematis, studi relevan yang diterbitkan pada 2018-2022 berasal dari dua database akademik utama (Google scholar dan Research gate). Tiga puluh lima artikel peer-review kemudian dipilih dan dianalisis dengan cermat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) work-life balance dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja generasi milenial dan generasi Z; (2) generasi Z lebih idealis dalam berkembang untuk bekerja dan berkembang (3) generasi milenial dan generasi Z menghargai lingkungan kerja yang mendukung, atasan yang suportif, dan peluang karir untuk kepuasan kerja (4) generasi milenial dan Z menghargai fleksibilitas jam kerja, cuti tahunan dan bekerja dari rumah untuk keseimbangan kehidupan kerja.

**Kata Kunci:** Generasi Z; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Milenial; Work-Life Balance

## 1. Pendahuluan

Berdasarkan data global, ditemukan bahwa pengunduran diri Generasi Z dan milenial secara besar-besaran akan terus berlanjut. Sebuah survei terbaru oleh [Lever \(2022\)](#) menunjukkan bahwa sekitar 40% Gen Z dan 24% karyawan milenial ingin meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dua tahun. Kejenuhan atau ketidakpuasan kerja dikutip sebagai salah satu dari tiga alasan utama karyawan muda meninggalkan pekerjaan mereka ([Deloitte, 2022](#)). Selain itu, komponen keseimbangan kehidupan kerja, seperti lebih banyak waktu liburan, kemampuan untuk bekerja dari jarak jauh, dan tanggung jawab sosial dan lingkungan yang lebih besar, adalah sesuatu yang diharapkan oleh karyawan milenial dan generasi Z dari pemberi kerja mereka ([Schroth, 2019](#)). Selain itu, mereka akan keluar dari perusahaan jika kebutuhannya tidak terpenuhi. Oleh karena itu, kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi isu utama yang harus diperhatikan oleh pemberi kerja dalam menghadapi tenaga kerja yang didominasi oleh generasi muda ([Sánchez-Hernández et al., 2019](#)).

Milenial dan gen Z mendominasi angkatan kerja saat ini. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan efektivitas organisasi, manajemen harus memahami apa yang memengaruhi kinerja karyawan milenial dan generasi Z. Menurut sensus baru-baru ini, gen Z dan milenial mencakup lebih dari 60% populasi Indonesia ([Statista, 2020](#)). Kedua generasi ini juga diproyeksikan akan mendominasi lapangan kerja dalam beberapa dekade mendatang ketika sebagian besar dari kedua generasi tersebut telah memasuki usia produktif sehingga Indonesia dapat mengakselerasi pertumbuhan ekonomi ([Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, 2022](#)).

Sementara itu, persaingan yang ketat antar perusahaan di era ekonomi global telah menantang perusahaan untuk terus berinovasi dan memenuhi kebutuhan konsumen melalui pelayanan yang prima. Menghadapi tantangan tersebut, peran karyawan menjadi semakin vital. Karyawan harus mempertahankan kinerja yang prima dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan ([Wolor et al., 2020](#)). Untuk memastikan kinerja karyawan, perusahaan perlu secara konsisten memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan memperoleh keuntungan ([Larasati & Hasanati, 2019](#)). Perusahaan juga perlu mengembangkan strategi untuk mendapatkan dan mempertahankan ketersediaan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya ([Capnary et al., 2018](#)).

Pesatnya perkembangan teknologi komunikasi menyebabkan pegawai dituntut untuk memanfaatkan media komunikasi digital, memungkinkan pegawai tetap mendapatkan tugas di luar jam kerja dan menyebabkan kurangnya waktu bersama keluarga atau intensitas untuk menjaga kesehatan ([Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, 2022](#)). *Work-life balance* adalah kesesuaian antara kewajiban kerja dan kehidupan pribadi pekerja ([Nurjanah & Indawati, 2021](#)). Studi terbaru ([Wolor et al., 2020](#)) membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penulis kemudian merangkum lebih jauh fenomena terkait isu *work-life balance* di kalangan milenial dalam dua hal penting. Pertama, generasi milenial lebih menyukai keseimbangan pekerjaan dan waktu kerja yang fleksibel sesuai dengan gaya hidup mereka. Kedua, generasi milenial dapat merasa cemas dan terancam dengan karir mereka jika mereka mengambil cuti untuk keperluan keluarga karena mereka dapat kehilangan peluang kompensasi tambahan atau kesempatan untuk promosi. Oleh karena itu, karyawan cenderung menolak penerapan praktik *work-life balance* jika tidak ada dukungan dari perusahaan. Meskipun banyak perusahaan yang menyadari pentingnya *work-life balance* bagi generasi Z dan Milenial dan memberikan persetujuan atau

dukungan, pada praktiknya masih banyak perusahaan yang tidak mengambil tindakan signifikan terkait penerapan work-life balance bagi karyawan (Grebstad, 2022).

Selain *work-life balance*, aspek lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Peneliti lain (Latif *et al.*, 2013; Othman *et al.*, 2020) sepakat bahwa meningkatkan kepuasan kerja bermanfaat dalam membantu karyawan bertahan dan termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal sangat penting bagi perusahaan. Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Latif *et al.*, 2013; Nurrohmat & Lestari, 2021; Susanty & Miradipta, 2013).

Kajian ini dilakukan untuk meninjau literatur secara sistematis mengenai pentingnya work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dari generasi yang mendominasi angkatan kerja dan memasuki usia produktif, yaitu generasi Z dan milenial. Secara khusus, penelitian ini mencoba menjawab dua pertanyaan penelitian penting: Apakah ada perbedaan persepsi tentang keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja antara gen Z dan generasi milenial? Apakah ada juga perbedaan pengaruh work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja antara karyawan generasi Z dan milenial?

Riset ini memberikan wawasan berharga bagi para pengusaha dalam mempertimbangkan strategi yang paling tepat untuk meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan kinerja karyawan, khususnya karyawan generasi Z yang sudah mulai memasuki dunia kerja dan generasi milenial dengan pengalaman kerja yang lebih banyak.

## 2. Metodologi Penelitian

Metode penelitian menggunakan tinjauan pustaka secara sistematis dengan menelusuri referensi teori-teori yang relevan dengan topik dan pertanyaan penelitian (Habsy, 2017). Tinjauan literatur sistematis bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis semua studi yang relevan dengan proses analisis yang transparan, terencana, dan terstruktur untuk memberikan gambaran ilmiah tentang suatu topik penelitian (Jesson *et al.*, 2011; Andreini & Bettinelli, 2017).

### 2.1. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan mempelajari literatur, dimana data atau sumber yang berkaitan dengan topik penelitian dikumpulkan kemudian disaring dan didokumentasikan (Habsy, 2017). Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan berasal dari jurnal atau artikel yang mengkaji peran *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan generasi milenial dan generasi Z. Kriteria inklusi penelitian ini ditunjukkan pada **Tabel 1**.

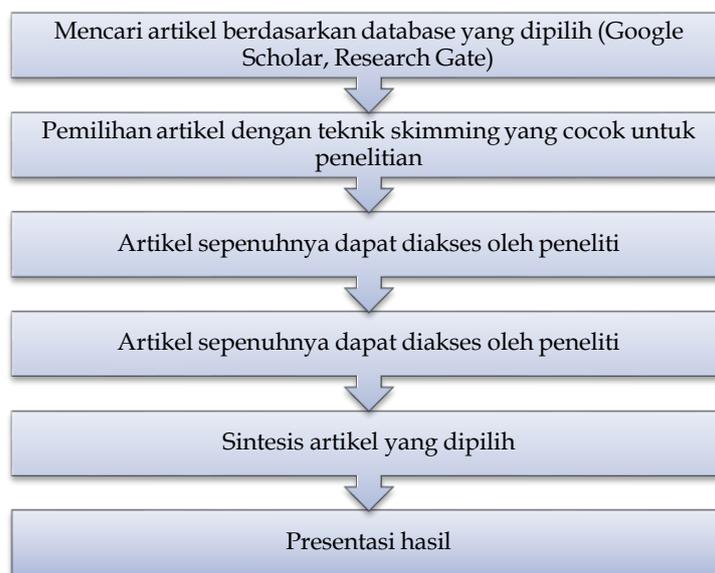
**Tabel 1. Kriteria Inklusi Artikel**

Kriteria	Deskripsi
Jangka Waktu	Lima tahun (2018-2022)
Jenis artikel	Artikel berbasis penelitian
Bahasa	Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia
Kata Kunci	<i>Work-Life Balance</i> , Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja, Generasi Z, Generasi Y, Milenial

Setelah secara sistematis mencari artikel relevan yang diterbitkan dari dua database akses terbuka (yaitu, Google Scholar dan ResearchGate), 35 artikel relevan yang memenuhi kriteria inklusi dipilih dengan cermat untuk analisis lebih lanjut.

## 2.2. Analisis Data

Artikel yang telah diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif dengan memaparkan fakta terlebih dahulu, setelah itu dilakukan analisis deskripsi pengertian (Habsy, 2017). Alur tahapan penelitian dilakukan seperti pada **Gambar 1**.



**Gambar 1. Alur Tahap Penelitian**

## 3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 3.1. *Work-Life Balance*

*Work-life balance* mengacu pada kondisi dimana karyawan dapat melaksanakan dan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan peran lainnya dalam kehidupan pribadinya dengan baik, yang didukung oleh organisasi dengan rangkaian rancangan kegiatan dan budaya organisasi (Rahmawati & Gunawan, 2020). Kehidupan pribadi dapat berupa kehidupan keluarga, sosial, kesehatan, dan aktivitas pribadi lainnya. Penelitian lain juga menemukan bahwa *work-life balance* sangat penting dalam meminimalkan niat karyawan untuk berhenti bekerja (Jaharuddin & Zainol, 2019). Selanjutnya karyawan merasa bahagia karena dapat menyeimbangkan kewajiban kerja dan kehidupan pribadi serta memiliki waktu dan kontribusi yang sepadan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Sismawati & Lataruva, 2020).

**Error! Reference source not found.** membandingkan bukti empiris tentang keseimbangan kehidupan kerja antara generasi milenial dan karyawan generasi Z. Karyawan milenial dan generasi Z memiliki harapan yang sama untuk menerapkan fleksibilitas, menggunakan cuti, dan bekerja dari rumah. Permasalahan yang ditemukan terkait pemanfaatan cuti milenial dan gen Z adalah saat dibebani tugas mendesak atau pekerjaan saat cuti. Supervisor atau rekan kerja harus mempertimbangkan solusi lain sebelum membebani karyawan dengan pekerjaan saat cuti. Penelitian tentang penerapan *work-life balance* pada karyawan generasi Z masih minim literasi, sehingga masih banyak ruang untuk diteliti lebih lanjut.

Tabel 2. Work-Life Balance Antara Milenial dan Gen Z

Milenial	Generasi Z
<i>Work-life balance</i> menjadi faktor utama milenial bertahan di perusahaan (Larasati & Hasanati, 2019; Sismawati & Lataruva, 2020).	<i>Work-life balance</i> meminimalkan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan (Suganda, 2022).
Berkurangnya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau keluarga (Wolor et al., 2020).	Fleksibilitas merupakan contoh membangun keselarasan yang baik antara beban kerja dan kehidupan pribadi (Rachmadini & Riyanto, 2020)
Fleksibilitas karyawan mempengaruhi <i>work-life balance</i> (Capnary et al., 2018).	Bekerja dari rumah (Suslova & Holopainen, 2019).
Cuti libur tahunan tanpa ada beban kerja dari perusahaan (Sismawati & Lataruva, 2020; Fajri, 2022).	Cuti liburan adalah contoh membangun keharmonisan antara beban kerja dan kehidupan pribadi (Rachmadini & Riyanto, 2020).
Menjadwalkan kegiatan rekreasi di luar formalitas kantor (Wolor et al., 2020).	

### 3.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, baik perasaan menyenangkan maupun tidak menyenangkan dalam berbagai aspek dan proses pekerjaannya (Suslova & Holopainen, 2019; Rahmawati & Gunawan, 2020). Kepuasan kerja juga merupakan respons emosional karyawan terhadap tugas, kondisi fisik, dan kondisi sosial tempat kerja mereka dan menunjukkan sejauh mana harapan mereka telah terpenuhi (Wolor et al., 2020). Sementara kepuasan kerja yang rendah mungkin terjadi ketika hanya sebagian kecil atau tidak ada harapan karyawan yang terwujud, kepuasan kerja yang tinggi dicapai ketika banyak harapan, bahkan lebih dari harapan karyawan, terpenuhi.

Error! Reference source not found. merangkum bentuk-bentuk kepuasan kerja karyawan milenial dan generasi Z. Karyawan Milenial dan generasi Z memiliki kesamaan pentingnya peran supervisor dalam mengasuh karyawan, terutama dari orang ke orang. Selain itu, komunitas yang ramah dan dukungan dari rekan kerja juga membentuk kepuasan kerja generasi milenial dan Z. Selain menjadi kunci penerapan *work-life balance*, fleksibilitas juga penting untuk kepuasan kerja milenial dan generasi Z.

Tabel 3. Kepuasan Kerja Antara Milenial dan Gen Z

Milenial	Gen Z
Peran atasan dalam memberikan dukungan dan bimbingan emosional dan teknis terkait dengan tugas dan pekerjaan (Putri et al., 2019).	Supervisor memberikan dukungan emosional untuk mengurangi stres dan kecemasan karyawan dengan membantu karyawan dalam masalah karir dan pribadi, meningkatkan kepuasan (Suslova & Holopainen, 2019).

Milenial	Gen Z
Upah dibayarkan sesuai dengan pengalaman kerja dan setara dengan pekerjaan yang dilakukan (Putri et al., 2019).	Pengembangan diri, pengembangan keterampilan dan pengetahuan akan meningkatkan kepuasan kerja (Suslova & Holopainen, 2019; Husainah et al., 2022).
Penerapan waktu kerja yang fleksibel yang meskipun tidak ada target kinerja karyawan tetap harus terpenuhi, berujung pada terciptanya kepuasan kerja dari karyawan (Wolor et al., 2020)	Pekerjaan dianggap menarik dan bermakna (Nabahani & Riyanto, 2020).
Dukungan dari rekan kerja (Putri et al., 2019).	Pilihan karir didasarkan pada minat, kemampuan, dan bakat pribadi (Husainah et al., 2022).
Peluang promosi (Putri et al., 2019).	Komunitas antar rekan kerja, komunikasi terbuka, dan dukungan dari rekan kerja (Sulsova & Holopainen, 2019).
	Terdapat proses kerja yang terencana dengan baik yang dapat mendukung tugas sehari-hari dan tantangan menaiki tangga karir (Sulsova & Holopainen, 2019).
	Upah menjadi prioritas Gen Z tetapi tidak menjadi yang teratas saat mempertimbangkan pekerjaan (Nabahani & Riyanto, 2020).

### 3.3. Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja

Studi terbaru juga mendokumentasikan bukti hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan (Bataineh, 2019; Fajri, 2022; Nurjanah & Indawati, 2021; Sismawati & Lataruva, 2020). Misalnya, penelitian terbaru menemukan bahwa karyawan dengan perasaan yang baik dan tingkat stres yang kecil di tempat kerja dan di rumah lebih mungkin mengalami kepuasan kerja (Bataineh, 2019). Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terkait oleh Nurjanah & Indawati (2021) dan Sismawati & Lataruva (2020) yang menemukan bahwa *work-life balance* yang baik dapat membuat seseorang merasa bahagia karena dapat menyeimbangkan kewajiban kerja dan kehidupan pribadi sehingga bahwa semakin tinggi *work-life balance* karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Karyawan memiliki harapan untuk menyeimbangkan waktu dan kontribusi dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Kajian lain yang menarik (Puspitasari, 2020) melihat ke dalam dua dimensi *work-life balance*: peningkatan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan peningkatan kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Hasil penelitian menemukan adanya pengaruh positif antara peningkatan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan peningkatan kehidupan pribadi dengan pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, karyawan merasa senang ketika dapat mengatasi masalah pribadi dan pekerjaan (Puspitasari, 2020). Singkatnya, ketika harapan karyawan terpenuhi mengarah pada kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi *work-life balance* karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karena dapat menyeimbangkan

kewajiban kerja dan kehidupan pribadi (Fajri, 2022; Bataineh, 2019; Sismawati & Lataruva, 2020; Puspitasari, 2020).

Tabel 4 membandingkan pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja antara generasi milenial dan generasi Z. Secara umum, kepuasan kerja tercipta ketika ada keharmonisan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Salah satu karya empiris yang terkenal (Nurjanah & Indawati, 2021) menunjukkan bahwa *work-life balance* memediasi efek kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Namun pengaruh langsung *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada karyawan generasi Z masih memerlukan penelitian lebih lanjut karena ruang lingkup penelitian masih kurang.

**Tabel 4. *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja Antara Milenial dan Gen Z**

Milenial	Gen Z
Kemampuan karyawan milenial untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mengarah pada kepuasan kerja yang lebih baik (Rahmawati & Gunawan, 2019).	<i>Work-life balance</i> memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja (Nurjanah & Indawati, 2021).

### 3.4. *Work-life Balance*, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil pembentukan perilaku, mentalitas, dan kapasitas dari pembelajaran atau pelatihan untuk meningkatkan proses kerja organisasi secara keseluruhan, terutama dalam hal efisiensi dan produktivitas (Bataineh, 2019; Abualoush, 2018). Studi sebelumnya mendokumentasikan bukti empiris yang mapan tentang efek positif dan signifikan dari keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan (Mendis & Weerakkody, 2018; Wolor *et al.*, 2020). Pola yang sama juga terlihat pada karyawan milenial dan generasi Z. Error! Reference source not found. menampilkan pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja merupakan penentu penting kinerja karyawan (Mendis & Weerakkody, 2018; Eliyana *et al.*, 2019; Wolor *et al.*, 2020; Sabuharia *et al.*, 2020; Nurrohmat & Lestari, 2021). Dengan demikian, ketika karyawan memiliki waktu dan kontribusi yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kepuasan kerja yang lebih tinggi dan harapan karyawan yang terpenuhi dapat menyebabkan peningkatan produktivitas karyawan. Peningkatan produktivitas karyawan dapat menyebabkan peningkatan produktivitas perusahaan.

**Tabel 5. *Work-Life Balance* dan Kinerja Karyawan**

Milenial	Gen Z
Lebih efektif dalam bekerja dan mengurangi absensi (Larasati & Hasanati, 2019; Nurjanah & Indawati, 2021).	Lebih efektif dalam bekerja dan mengurangi absensi (Larasati & Hasanati, 2019; Nurjanah & Indawati, 2021).

Karyawan yang tidak mampu mencapai keseimbangan antara usaha dan harga diri dalam bekerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kontrol beban kerja dan kurangnya kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan kewajiban pribadi yang dapat menyebabkan karyawan mengalami kejenuhan, kinerja yang buruk, dan penurunan kualitas hidup (Johari *et al.*, 2018; Bataineh, 2019). Karyawan muda yang dapat mengatur waktu secara seimbang antara pekerjaan dan komitmen keluarga adalah produktif. Organisasi yang menawarkan kesempatan yang memadai bagi karyawan untuk mengelola pekerjaan dan peran keluarga akan menuai keuntungan karyawan melalui peningkatan kinerja karyawan (Bataineh, 2019).

Di antara dua dimensi *work-life balance*, penelitian terbaru Puspitasari (2020) menemukan bahwa dimensi peningkatan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun dimensi peningkatan kehidupan pribadi dengan pekerjaan tidak berpengaruh positif. berpengaruh pada kinerja karyawan. Disebutkan bahwa hal ini dapat disebabkan oleh faktor target tahunan, dimana terdapat reward dari perusahaan apabila target produksi dan penjualan selama satu tahun tercapai untuk memotivasi karyawan meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya, kinerja yang lebih tinggi ditunjukkan oleh karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya (Sabuharia *et al.*, 2020). Demikian pula penelitian terbaru menemukan bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan antara kompetensi kerja dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan (Sabuharia *et al.*, 2020). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berkompeten memiliki kinerja yang lebih baik ketika mereka merasa puas atau ketika kepuasan karyawan meningkat maka kinerja karyawan akan lebih baik. Error! Reference source not found. merangkum pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah bagi karyawan umum, milenial, dan generasi Z, kepuasan kerja memiliki hubungan atau pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 6. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Milenial	Gen Z
Lebih efektif dalam bekerja dan mengurangi absensi (Santoso & Soehari, 2020; Nurjanah & Indawati, 2021).	<i>Work-life balance</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sulsova & Holopainen, 2019).

### 3.5. Work-life Balance, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Milenial

Generasi milenial tidak diragukan lagi dapat memutuskan untuk keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja ketika merasa tidak terikat dengan perusahaan, dan *work-life balance* dapat memenuhi faktor-faktor yang penting bagi generasi milenial untuk tetap bertahan di suatu perusahaan sehingga membantu perusahaan mengatasi masalah tersebut (Larasati & Hasanati, 2019; Sismawati & Lataruva, 2020). Kemudahan akses antara pekerjaan dan aktivitas pribadi generasi milenial tercermin dari perilaku yang lebih mudah bosan dengan rutinitas kerja dan lebih sering memegang smartphone untuk mengecek media sosial sehingga di sela-sela pekerjaan yang dilakukan, generasi milenial dapat menghibur diri dengan media sosial dan hiburan lainnya (Fajri, 2022). Kemudahan akses antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memberikan harapan bagi karyawan milenial untuk mendapatkan kesempatan mencapai pengalaman *work-life balance*.

Sementara itu, studi oleh Othman *et al.* (2020) melaporkan bahwa perusahaan yang mempekerjakan karyawan milenial menghadapi tantangan dalam menginspirasi karyawan dan

menciptakan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawannya dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial karena kebutuhan akan karyawan milenial untuk kemandirian dalam mengatur waktu antara komitmen kerja dan aktivitas pribadi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terkait lainnya (Rahmawati & Gunawan, 2020), yang menyatakan bahwa kemampuan karyawan milenial dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi menghasilkan kepuasan kerja yang lebih baik. Demikian pula, Larasati & Hasanati (2019) menemukan bahwa dampak yang diperoleh perusahaan dari karyawan milenial yang telah mencapai *work-life balance* meliputi berkurangnya absensi dan lebih efektif dalam bekerja untuk meningkatkan retensi karyawan milenial. Lebih lanjut, terciptanya *work-life balance* dalam hal waktu kerja dan kontribusi karyawan milenial menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaan yang dapat menimbulkan rasa senang dalam melakukan pekerjaan yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja dan pada akhirnya menimbulkan kurangnya *turnover intention* (Sismawati & Lataruva, 2020).

Kepuasan kerja milenial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan milenial (Santoso & Soehari, 2020). Beberapa dimensi kepuasan kerja milenial diperkenalkan dalam penelitian terbaru (Putri *et al.*, 2019), antara lain aspirasi karyawan untuk kesempatan promosi, upah yang diberikan mengikuti pengalaman kerja dan setara dengan pekerjaan yang dilakukan, peran atasan dalam memberikan dukungan emosional dan bimbingan teknis yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan dan terakhir didukung oleh rekan kerja. Kemudian ditemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, dengan promosi, upah, dan dukungan dari atasan dan rekan kerja sebagai dimensi kepuasan kerja. Demikian pula penelitian Sismawati & Lataruva (2020) menunjukkan bahwa untuk menjaga kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu menjaga hubungan baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan dengan cara memperkuat budaya komunikatif dan suportif serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil peran yang lebih besar. tanggung jawab di mana perusahaan dapat menegakkan sistem promosi yang transparan.

Mengenai pengaruh *work-life balance* yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan, penelitian terbaru oleh Fajri (2022) menunjukkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan milenial dengan menerapkan *work-life balance* secara efektif, dimulai dengan melibatkan karyawan milenial dalam kegiatan yang berkaitan dengan penerapan *work-life balance* seperti menyusun jadwal kerja, memotivasi karyawan untuk memanfaatkan program cuti tahunan, dan menjadwalkan kegiatan rekreasi di luar formalitas kantor seperti kegiatan outbond, rekreasi bersama keluarga, dan sebagainya. Bagi generasi milenial, *work-life balance* yang baik tercermin dari minimnya pengalaman konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau keluarga (Capnary *et al.*, 2018; Nizam & Kam, 2018).

Beberapa karya empiris (Capnary *et al.*, 2018; Nizam & Kam, 2018) menyusun beberapa strategi *work-life balance* yang dapat diadopsi secara formal oleh perusahaan. Pertama, penerapan waktu kerja yang fleksibel yaitu tanpa kehadiran sekalipun, target kinerja karyawan harus tetap terpenuhi dan pada akhirnya dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian penelitian terkait lainnya (Capnary *et al.*, 2018) yang menyatakan bahwa fleksibilitas karyawan berpengaruh terhadap *work-life balance* ketika perusahaan tetap memberikan informasi dan berkomunikasi dengan baik kepada karyawan sehingga karyawan yang melaksanakan fleksibilitas kerja memiliki akses hingga informasi mengenai hal-hal penting yang berkaitan dengan pekerjaannya seperti jadwal rapat, pelatihan, atau pemberitahuan penting lainnya.

Kedua, telekonferensi dan telekomunikasi memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah tanpa membebani kehidupan rumah mereka dan dapat menghemat energi, waktu dan uang. Ketiga, memberikan kebijakan bagi pegawai yang ingin menambah jumlah waktu kerja lebih lama pada waktu-waktu tertentu agar pegawai mengurangi hari kerja dalam seminggu. Keempat, memberikan kebijakan untuk memungkinkan shift kerja bagi karyawan yang ingin melanjutkan studi untuk meningkatkan *workability* dan kapasitas karyawan tersebut. Terakhir, program cuti berbayar sebaiknya dilakukan di awal tahun agar tidak mengganggu aktivitas perusahaan. Pemanfaatan cuti juga didukung oleh karya empiris lainnya (Sismawati & Lataruva, 2020) berdasarkan ketentuan yang berlaku tanpa adanya beban kerja dari perusahaan.

Sayangnya, beberapa perusahaan tidak mau menerapkan kebijakan *work-life balance* bagi karyawan karena ketidakpastian kebijakan ini dan potensi karyawan untuk menyalahgunakan kesempatan tersebut. Dibutuhkan perubahan budaya dan pola pikir terbuka dari perusahaan untuk menerapkan praktik *work-life balance* sehingga dapat diterima di organisasi tanpa memandang senioritas, status, atau jenis kelamin (Capnary *et al.*, 2018; Nizam & Kam, 2018).

### 3.6. *Work-life Balance, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Gen Z*

Gen Z memiliki pemikiran dan tuntutan yang sama dengan generasi milenial (Rachmadini & Riyanto, 2020). Gen Z tidak khawatir kehilangan pekerjaan karena ketika merasa tidak tertarik, mereka dapat memutuskan untuk melamar pekerjaan lain (Suslova & Holopainen, 2019). Selanjutnya, seperti yang ditunjukkan dalam studi terbaru (Skyler, 2022), di antara semua generasi, gen Z adalah generasi yang paling menghargai penerapan keseimbangan kehidupan kerja dan kurang menekankan pekerjaan dalam hidup mereka. *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* generasi Z di tempat kerja, dan diharapkan gen Z sebagai karyawan mendapatkan perhatian dari perusahaan untuk terbentuknya keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seperti memperhatikan kebutuhan karyawan, mengutamakan kepentingan karyawan memanfaatkan fleksibilitas cuti dan waktu kerja (Rachmadini & Riyanto, 2020). Studi empiris lainnya (Suganda, 2022) membuktikan bahwa penerapan *work-life balance* meminimalkan kemungkinan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

Kajian terbaru terhadap karyawan Gen Z (Nurjanah & Indawati, 2021) mengungkapkan bahwa *work-life balance* menjadi variabel mediasi dari pengaruh kecerdasan emosional karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan, atau kecerdasan emosional karyawan Gen Z dapat mempengaruhi kepuasan kerja melalui *work-life balance*. Dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan memiliki kontrol terhadap *work-life balance* maka kecerdasan emosionalnya akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Sebuah studi pada generasi Milenial dan generasi Z (Deng, 2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, penelitian serupa lainnya (Suslova & Holopainen, 2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, dimana terdapat 60% responden gen Z menginginkan apresiasi dari perusahaan berupa upaya mempertahankan kehadirannya di perusahaan. tempat kerja, dapat memotivasi mereka dan terdapat 90% responden gen Z setuju bahwa ketika mereka merasa puas dalam bekerja, maka efisiensi kerja akan meningkat. Selain itu, gen Z menjunjung tinggi keputusan yang adil di tempat kerja dan mungkin menganggap keputusan ketenagakerjaan sebagai tidak adil ketika mereka kurang memahami prosedur dan proses pengambilan keputusan (Suslova & Holopainen, 2019). Ini dapat memengaruhi kepuasan Gen Z di tempat kerja.

Gen Z berharap dipimpin oleh bos yang berintegritas dan dapat memelihara mereka. Menurut [Suslova dan Holopainen \(2019\)](#), atasan yang bertindak sebagai mentor bagi karyawan gen Z dengan memberikan dukungan emosional untuk mengurangi stres dan kecemasan karyawan sekaligus membantu mereka dalam perkembangannya akan membawa kesuksesan dalam mengintegrasikan karyawan di tempat kerja, meningkatkan kepuasan dan produktivitas sekaligus mengurangi biaya perputaran. Beberapa penelitian (e.g., [Suslova & Holopainen, 2019](#); [Nabahani & Riyanto, 2020](#)) menyatakan bahwa sangat penting bagi gen Z untuk memenuhi ekspektasi yang mereka miliki dan terdapat ide-ide idealis tentang karya mereka di mana hasilnya harus menghibur, bermakna, berkembang, dan ada juga harapan bahwa setiap rekan kerja akan menghormati dan menghargai pemikiran dan ide mereka. Gen Z tidak akan menghormati majikan jika mereka merasa tidak dihargai dengan tidak mendengarkan mereka atau meremehkan ide mereka ([Suslova & Holopainen, 2019](#)).

Dengan perilaku gen Z yang lebih idealis, sebuah penelitian terbaru ([Nabahani & Riyanto, 2020](#)) menunjukkan bahwa gen Z melakukan hal-hal yang mereka sukai, sehingga selain menginginkan keleluasaan atau kebebasan dalam waktu kerja, gen Z juga memperhatikan kebebasan dalam menentukan jenis pekerjaannya ([Mandagi & Aseng, 2021](#)). Hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja generasi Z. Penelitian [Husainah et al. \(2022\)](#) juga mengungkapkan bahwa beberapa faktor dapat mempengaruhi kepuasan kerja gen Z secara signifikan, antara lain minat karir dan pilihan karir dimana gen Z memiliki kesadaran akan minat karir yang dimiliki dan bekerja sesuai dengan pilihan karir mereka, gen Z akan merasa lebih puas saat bekerja. Pilihan karir berdasarkan kemampuan dan bakat pribadi dapat menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pilihan yang dibuat oleh orang tua dan pertimbangan lain seperti lingkungan dan nilai-nilai pribadi ([Husainah et al., 2022](#)). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain ([Nabahani & Riyanto, 2020](#)) yang menyatakan bahwa memiliki pekerjaan yang dianggap bermakna bagi gen Z dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka karena gen Z lebih suka mendapatkan pekerjaan yang menurut mereka bermakna, menarik, dan bagus daripada pekerjaan yang menawarkan kompensasi yang baik. Bagaimanapun, gaji adalah prioritas gen Z tetapi tidak di atas ketika mempertimbangkan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian [Suslova & Holopainen \(2019\)](#) yang membuktikan bahwa pertumbuhan pribadi dan pembelajaran lebih penting daripada keuntungan finansial sebagai motivasi utama gen Z dalam bekerja, namun bukan berarti gaji bukan merupakan prioritas utama karena gen Z masih menganggap sistem insentif dan penghargaan bagi seluruh karyawan sangat penting.

Gen Z mengagumi pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan memperhatikan pendidikan, pengembangan keterampilan dan pengetahuan, sehingga mereka menghargai program pelatihan perusahaan seperti program pengembangan yang dapat memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam jalur karir yang diinginkan ([Husainah et al., 2022](#)). Gen Z menginginkan proses kerja yang terencana sehingga gen Z sebagai karyawan dapat mendukung tugas dan tantangan sehari-hari sehingga merasa berharga dan tumbuh secara pribadi, menaiki tangga karier ([Suslova & Holopainen, 2019](#)).

Lebih lanjut, [Suslova & Holopainen \(2019\)](#) merangkum beberapa poin yang dapat diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja Gen Z. Pertama, menerapkan waktu kerja yang fleksibel, yang akan membantu Gen Z memiliki kemandirian untuk membentuk dan mengevaluasi kebiasaan mereka untuk bekerja sebanyak mungkin dan kebebasan untuk istirahat setelah tugas berat dapat mencegah kejenuhan. Jadwal kerja yang fleksibel dapat mencakup kebebasan untuk check-in di kantor atau praktik kerja dari rumah. Kedua, supervisor dan manajer mengambil peran sebagai fungsi orang tua dan membantu

karyawan generasi Z tidak hanya dalam urusan karir tetapi juga dalam urusan pribadi. Ketiga, gen Z lebih menyukai penyajian informasi yang singkat dan luas. Jangan ragu untuk menggandakan tugas yang menyertakan kriteria keefektifan hasil dan tenggat waktu melalui pesan langsung di jejaring sosial. Gen Z cepat kehilangan konsentrasi dan mungkin melupakan apa yang dibicarakan beberapa menit yang lalu. Keempat, komunitas yang terbentuk di antara rekan kerja menyatukan rekan kerja dan memiliki potensi besar bagi perkembangan bisnis perusahaan. Gen Z yang merasa nyaman dengan hubungan yang terjalin antar rekan kerja akan betah bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Kelima dan terakhir, ciptakan suasana yang bersahabat, kurangnya hierarki, komunikasi terbuka, dukungan dari rekan kerja, dan area kantor; menurut gen Z, hal-hal ini terlihat seperti tempat kerja yang ideal. Perusahaan perlu merevisi organisasi kerjanya dan beralih ke sistem yang mendorong orang untuk mengambil keputusan secara mandiri.

#### **4. Kesimpulan**

Berdasarkan tinjauan teoritis, work-life balance dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan generasi milenial dan generasi Z. Dengan demikian, perusahaan yang merekrut karyawan milenial dan gen Z atau akan mengadakan rekrutmen karyawan di masa mendatang perlu mempertimbangkan penerapan *work-life balance* dan strategi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal. Ditemukan juga bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, namun dalam tinjauan literatur, sumber literatur untuk penelitian tentang pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan gen Z masih kurang, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mendeskripsikan dan membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan gen Z.

Penelitian ini menguraikan perbedaan dan persamaan yang dimiliki karyawan milenial dan generasi Z. Dapat disimpulkan bahwa gen Z memiliki kepribadian yang lebih idealis dibandingkan generasi milenial. Hal ini tercermin dari nilai-nilai bahwa gen Z harus menjalani pekerjaan yang bermakna dan mengikuti pilihan kariernya. Perusahaan perlu memperhatikan pengembangan keterampilan dan pembelajaran karyawan generasi Z dengan memberikan pelatihan atau motivasi untuk melanjutkan pendidikan formal.

Kompensasi dan benefit masih menjadi prioritas utama bagi generasi milenial dan gen Z, meski bukan yang terpenting bagi gen Z. Perusahaan perlu mengkaji ulang apakah gaji yang diterima mengikuti pengalaman dan kontribusi kerja karyawan serta mengevaluasi sistem kompensasi dan insentif.

Perusahaan harus mempertimbangkan penerapan fleksibilitas waktu kerja, pemanfaatan cuti tanpa beban kerja, dan sistem kerja dari rumah. Strategi-strategi tersebut mendukung penerapan *work-life balance* dan membentuk kepuasan kerja karyawan milenial dan generasi Z, yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Strategi tersebut dapat didukung dengan sistem evaluasi dan umpan balik dari atasan.

Lingkungan kerja yang mendukung juga merupakan bagian dari faktor yang membentuk kepuasan kerja karyawan milenial dan generasi Z, yang dapat berujung pada peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang bersahabat terdiri dari hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan dan antar rekan kerja. Dapat disimpulkan juga bahwa generasi milenial dan gen Z membutuhkan dukungan emosional; keluarga dan atasan menginginkan dukungan ini di tempat kerja. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepemimpinan pemahaman bagi pemimpin perusahaan untuk memberikan dukungan yang dibutuhkan karyawan karena generasi milenial dan generasi Z menginginkan pemimpin yang mau mendengarkan dan

menanggapi dengan memberikan umpan balik atau solusi sebaik mungkin. Kepedulian atasan mengarah pada terbentuknya kepuasan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan milenial dan generasi Z.

Selain lingkungan kerja, generasi milenial dan generasi Z juga mengharapkan peluang kerja untuk tanggung jawab yang lebih besar. Perusahaan dapat mencapainya dengan menerapkan sistem promosi dan jenjang karir yang transparan sesuai dengan ekspektasi generasi milenial dan generasi Z.

Generasi milenial dan gen Z akan mendominasi tenaga kerja saat ini dan masa depan. Mengidentifikasi dan mengakui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja generasi ini merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan, masukan dan menambah wawasan manajemen dalam mengelola lingkungan kerja khususnya bagi karyawan milenial dan gen Z untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai kinerja yang diinginkan.

## 5. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu selama penelitian ini dilakukan.

## 6. Pernyataan *Conflicts of Interest*

Penulis menyatakan tidak ada potensi konflik kepentingan sehubungan dengan penelitian, kepengarangan, dan/atau publikasi dari artikel ini.

## Daftar Pustaka

- Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (2019). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2017-0050>
- Andreini, D., & Bettinelli, C. (2017). *Business model innovation. From systematic literature review to future research directions*. Switzerland: Springer.
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-109. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. *Business: Theory and Practice*, 217-227. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.22>
- Deloitte (2002). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com). <https://www.deloitte.com/global/en/about/people/social-responsibility/genzmillennialsurvey.html>.
- Deng, X. (2020). Determining the influence of motivation and job satisfaction towards job performance of generation Y+Z of the RARE company, China. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 7(2), 62-86.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European*

- Research on Management and Business Economics*, 1-7.  
<https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Fajri, A. (2022). Pengaruh work-life balance generasi milenial terhadap OCB: peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 183-187.  
<https://doi.org/10.34308/eqien.v9i1.323>
- Grebstad, M. C. (2022). *Talent acquisition: becoming an employer of choice for gen Z*. Toronto: Canadian Forces College, Minister of National Defence .
- Habsy, B. (2017). Seni memahami penelitian kualitatif dalam bimbingan dan konseling: Studi literatur. *Jurnal Konseling Andi Matappa*, 1(2), 90-100.
- Husainah, N., Hafindar, S., & Limakrisna, N. (2022). Determinants of self-efficacy to generation Z job satisfaction. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 850-860.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 106-118.  
<https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Jesson, J. K., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review. Traditional and systematic techniques*. London: SAGE.
- Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107-120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2021, January 24). KOMINFO. Retrieved October 3, 2022, from Angkatan kerja produktif melimpah: <https://www.kominfo.go.id/content/detail/33004/angkatan-kerja-produktif-melimpah/0/artikel>
- Larasati, D. P., & Hasanati, N. (2019). The effects of work-life balance towards employee engagement in millennial generation. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 304, 390-394. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.93>
- Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., & Naeem, H. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 166-171.
- Lever (2022). 2022 Great Resignation: The State of Internal Mobility and Employee Retention Report. [www.lever.co](https://www.lever.co). [https://www.lever.co/wp-content/uploads/2022/02/Lever\\_Great-Resignation-Report\\_2022.pdf](https://www.lever.co/wp-content/uploads/2022/02/Lever_Great-Resignation-Report_2022.pdf).
- Mandagi, D. W., & Aseng, A. C. (2021). Millennials and Gen Z's Perception of Social Media Marketing Effectiveness on the Festival's Branding: The Mediating Effect of Brand Gestalt. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(3).
- Mendis, M. D., & Weerakkody, W. A. (2018). The impact of work life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: a mediation model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72-100.  
<https://doi.org/10A038/kjhrm.v12i1A2>
- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 234-240.  
<https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39>
- Ngotngamwong, R. (2020). A study of millennial job satisfaction and retention. *Human Behavior, Development and Society*, 21(3), 47-58.
- Nizam, I., & Kam, C. (2018). The determinants of work-life balance in the event industry of Malaysia. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(3), 141-168.

- Nurjanah, D., & Indawati, N. (2021). Effect of emotional intelligence on employee engagement and job satisfaction with work-life balance as intervening variables in the generation Z in Surabaya. *International Journal of Economics, Management, Business and Social*, 1(3), 316-328.
- Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Riset Akuntansi*, 1(2), 82-85. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.419>
- Othman, A. S., Yee, C. M., Rahman, I. S., Osman, L. H., & Omar, A. R. (2020). Factors affecting job satisfaction: The millennials perspective. *International Journal of Social Science Research*, 2(4), 81-90.
- Pusparini, A. C. (2018). Pengaruh leader member exchange dan empowerment terhadap kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 38-50.
- Puspitasari, I. H. (2020). Pengaruh dimensi work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Garam (Persero). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 454-464.
- Putri, A. A., Dhewanto, W., & Nurdayat, I. F. (2019). Understanding the role of job satisfaction in workplace from millennial generation's perspective toward organizational performance. *International Conference on Economics, Business and Economic Education*, 1047-1063.
- Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). The impact of work-life balance on employee engagement in generation Z. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5), 62-66. <https://doi.org/10.9790/0837-2505106266>
- Rahmawati, Z., & Gunawan, J. (2019). Hubungan job-related factors terhadap worklife balance dan kepuasan kerja pada pekerja generasi milenial. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 8(2), 2337-3520. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v8i2.47782>
- Sabuharia, R., Sudirob, A., Irawantob, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaption and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10, 1777-1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5122.
- Santoso, T. B., & Soehari, T. D. (2020). The influence of organizational culture, work satisfaction and generation Y characteristics of employee performance (Case study at DKI Jakarta Regional Office BPJS employment). *Dinasi International Journal of Education Management and Social Science*, 1(4), 454-467. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i4.138>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/000812561984100>
- Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). Analisis pengaruh work-life balance dan pengembangan karier terhadap turnover intention. *Diponegoro Journal of Management*, 9(3), 1-11.
- Skyler, S. (2022). *An investigation of work values, job satisfaction, and organizational commitment among hospitality employees of different generations*. Auburn University. Electronic Theses and Dissertation.
- Statista. (2022, June 15). *Share of population in Indonesia 2020, by generation*. <https://www.statista.com/statistics/1220642/indonesia-share-of-population-by-generation/>
- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlita, S. T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management*, 17(4), 1-14.

- Suganda, U. C. (2022). Reducing turnover intention: The mediating role of work-life balance and organizational commitment. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4(3), 01-12.
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee's job performance: The effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 13-24. <https://doi.org/10.9744/jti.15.1.13-24>
- Suslova, A., & Holopainen, L. (2019). *Job satisfaction and employee motivation: Case generation Z*. KAMK. University of Applied Science.
- Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The Importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1103-1109.

---

### Tentang Penulis

1. **Evi C. Waworuntu** saat ini sedang menyelesaikan Magister Manajemen di Universitas Klabat. Ia memperoleh gelar sarjana Ekonomi dari Universitas Klabat, Indonesia, pada tahun 2019. Minat penelitiannya adalah manajemen bisnis.  
E-Mail: [62210003@student.unklab.ac.id](mailto:62210003@student.unklab.ac.id)
2. **Sandra J. R. Kainde** adalah dosen pada Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Klabat, Indonesia. Ia meraih gelar Magister Manajemen dari Universitas Klabat. Penelitiannya berfokus pada pendidikan ekonomi, manajemen bisnis, dan manajemen sumber daya manusia.  
E-Mail: [sandrapasuhuk@unklab.ac.id](mailto:sandrapasuhuk@unklab.ac.id)
3. **Deske W. Mandagi** adalah dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Klabat, Indonesia. Ia menerima gelar PhD di bidang Administrasi Bisnis dan gelar Master di bidang Manajemen dari University of the Philippines. Beliau juga meraih gelar Master di bidang Manajemen Pemasaran dari Universitas Klabat. Penelitiannya berfokus pada isu-isu kontemporer dalam pemasaran, seperti pemasaran pariwisata, pemasaran digital, dan pemasaran media sosial. Dia memiliki banyak artikel di jurnal akademik, antara lain *Journal of Destination Marketing and Management*, *Asia Pacific Social Science Review*, dan *Philippines Management Review*.  
E-Mail: [deskemandagi@unklab.ac.id](mailto:deskemandagi@unklab.ac.id)