

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Triana Nurshoimah, Hari Nurweni, Retno Hartati (2024)

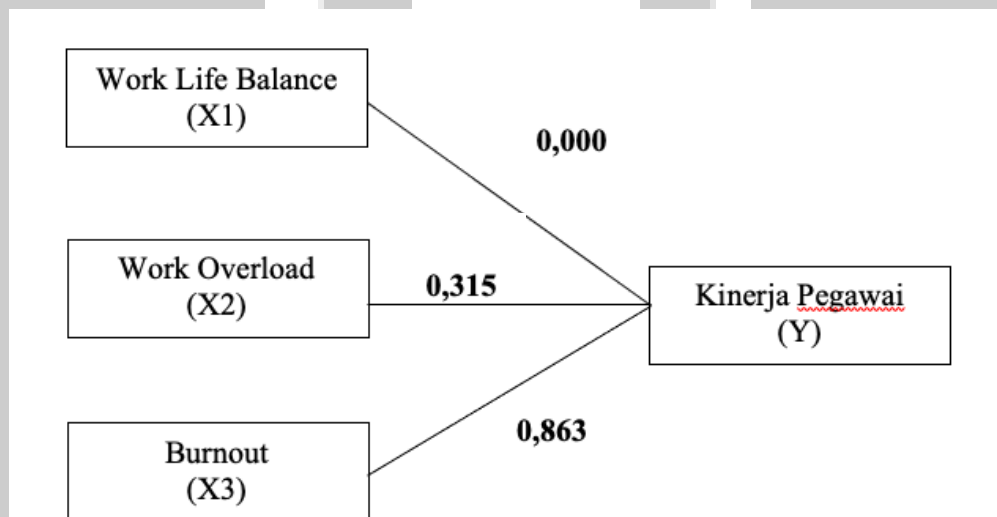
Penelitian yang dilakukan oleh Triana Nurshoimah, Hari Nurweni, dan Retno Hartati (2024) dengan judul “*Pengaruh Work Life Balance, Work Overload, dan Burnout terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo*” bertujuan untuk menganalisis bagaimana keseimbangan kehidupan-kerja (*work life balance*), beban kerja berlebih (*work overload*), dan kelelahan emosional (*burnout*) memengaruhi kinerja pegawai. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor tersebut mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo.

Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah *work life balance* dan *work overload*, sedangkan variabel dependen yang diamati adalah *burnout* yang pada akhirnya memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 75 responden, yang terdiri dari pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang dirancang untuk mengukur ketiga variabel tersebut secara kuantitatif.

Analisis data dilakukan secara sistematis dengan beberapa tahapan. Pertama, dilakukan uji instrumen untuk memastikan validitas dan reliabilitas kuesioner. Kedua, dilakukan uji asumsi dasar dan uji asumsi klasik guna memastikan data memenuhi persyaratan untuk analisis regresi. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linear berganda dengan dukungan uji t untuk

mengukur pengaruh parsial masing-masing variabel terhadap kinerja, serta uji F (*Goodness of Fit*) untuk menguji kelayakan model penelitian secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin baik keseimbangan kehidupan-kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka capai. Temuan ini konsisten dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan lebih termotivasi, produktif, dan terhindar dari kelelahan berlebihan.



Sumber : Triana , Hari, & Retno (2024)

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran Triana N, Hari N, Retno H (2024)

Persamaan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

1. Metode pengumpulan data sama-sama dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

2. Kedua penelitian menggunakan variabel independen yang sama, yaitu *Work Overload* dan *Work Life Balance*.
3. Keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antar variabel penelitian.

Perbedaan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

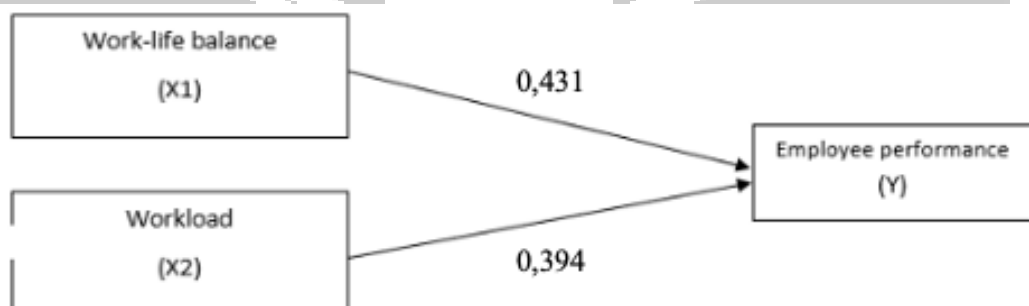
1. Subjek penelitian terdahulu adalah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo, sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada karyawan Generasi Z di Kota Surabaya.
2. Variabel dependen dalam penelitian terdahulu adalah *Burnout*, sedangkan pada penelitian saat ini variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan.
3. Jumlah responden berbeda, yaitu 75 responden pada penelitian terdahulu dan 100 responden pada penelitian saat ini.
4. Metode analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linear berganda, sedangkan penelitian saat ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

2.1.2 Mezaluna, Jurana, Abd. Pattawe, Latifa (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Mezaluna, Jurana, Abd. Pattawe, dan Latifa (2024) dengan judul “*The Effect of Work-Life Balance and Workload on Employee Performance*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* (keseimbangan kehidupan-kerja) dan *workload* (beban kerja) terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya pengelolaan beban kerja yang tepat dan pencapaian keseimbangan kehidupan-kerja yang sehat untuk menjaga tingkat produktivitas serta kesejahteraan karyawan.

Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri atas *work-life balance* dan *workload*, sedangkan variabel dependen adalah *employee performance* atau kinerja karyawan. Jumlah responden yang dilibatkan adalah 30 karyawan, yang dipilih sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan *Google Forms* untuk memperoleh jawaban responden secara efisien dan praktis. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak WarpPLS 7.0, yang memungkinkan peneliti melakukan analisis jalur (*path analysis*) dan menguji hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh pengelolaan beban kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki beban kerja seimbang serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik cenderung memiliki kinerja yang optimal. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan terbukti dapat menghambat kinerja dengan cara meningkatkan kelelahan, menurunkan motivasi, dan mengurangi kepuasan kerja secara keseluruhan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa manajemen organisasi perlu memperhatikan distribusi tugas yang proporsional, agar karyawan tidak mengalami *overload* yang dapat berdampak negatif terhadap produktivitas.



Sumber : Mezaluna et al. (2024)

Gambar 2. 2
Kerangka Pemikiran Mezaluna, et al. (2024)

Persamaan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

- 1 Memiliki variabel independen yang sama yaitu *Work-life Balance*
- 2 Memiliki variabel dependen yang sama yaitu Kinerja Karyawan
- 3 Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui *Google Forms*
- 4 Memiliki kesamaan dalam pendekatan analisis kuantitatif Fokus pada pentingnya keseimbangan kerja dan beban kerja dalam meningkatkan kinerja.

Perbedaan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

1. Jumlah responden berbeda, yaitu 35 responden pada penelitian terdahulu dan 100 responden pada penelitian saat ini
2. Perbedaan pada karakteristik responden, pada penelitian saat ini berfokus pada Generasi Z, sedangkan pada penelitian terdahulu dilakukan pada generasi Milenial
3. Terdapat perbedaan pada perangkat analisis yang digunakan, pada penelitian saat ini menggunakan perangkat SmartPLS, sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan WarpPLS 7.0.

2.1.3 Irene Isabella, Perangin Angin (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Irene Isabella dan Perangin Angin (2021) dengan judul "*Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Generasi X dan Y di Jakarta*" bertujuan untuk menganalisis bagaimana *work-life balance* (keseimbangan kehidupan-kerja) memengaruhi kinerja karyawan,

khususnya pada kelompok generasi X dan generasi Y yang bekerja di Jakarta. Penelitian ini berangkat dari fenomena bahwa karyawan modern, terutama generasi X dan Y, menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks serta tantangan untuk tetap menjaga kualitas kehidupan pribadi.

Dalam penelitian ini, variabel independen yang diuji adalah *work-life balance*, sedangkan variabel dependen adalah *kinerja karyawan*. Penelitian dilakukan dengan menganalisis 384 kuesioner yang diisi oleh karyawan dari berbagai perusahaan di Jakarta, menggunakan teknik kuota sampling untuk memastikan representasi yang memadai dari populasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 23, dengan pendekatan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh antara variabel independen dan dependen secara kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* secara umum sangat dibutuhkan dan dianggap penting oleh karyawan generasi X dan Y di Jakarta. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat kebahagiaan, motivasi, dan semangat kerja karyawan. Ketika karyawan mampu menjaga keseimbangan ini, mereka dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaan dengan lebih produktif dan efisien.

Persamaan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

1. Persamaan pada metode pengumpulan data pada kedua penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner, yang diisi langsung oleh responden secara daring menggunakan platform *Google Form*.

2. Variabel yang sama digunakan dalam kedua penelitian, yaitu *Work Life Balance* sebagai salah satu variabel independen

3. Variabel dependen yang digunakan juga sama, yaitu Kinerja Karyawan

Perbedaan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

1. Perbedaan objek penelitian, di mana penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan Generasi X dan Y yang bekerja di berbagai perusahaan di Jakarta, sedangkan penelitian saat ini menjadikan karyawan Generasi Z di perusahaan yang berlokasi di Surabaya sebagai objek penelitian.
2. Responden penelitian terdahulu berjumlah 384 karyawan dari Generasi X dan Y, sedangkan penelitian saat ini menggunakan 100 responden dari Generasi Z, sehingga terdapat perbedaan pada karakteristik generasi dan jumlah sampel yang diteliti.
3. Lokasi penelitian juga berbeda, di mana penelitian terdahulu dilakukan di Jakarta, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di Surabaya, yang merepresentasikan konteks lingkungan kerja dan budaya organisasi yang berbeda, khususnya di Surabaya.

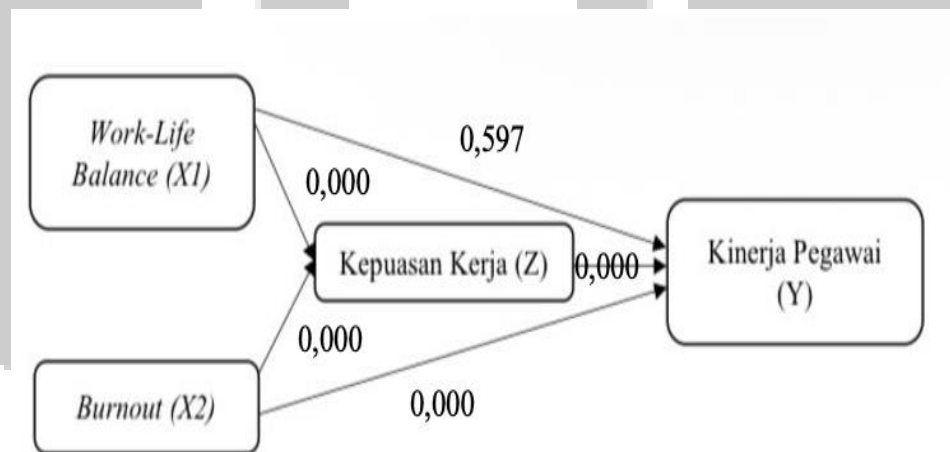
2.1.4 Juliandono, Agung E., dan Khaidarmansyah (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Juliandono, Agung E., dan Khaidarmansyah (2024) berfokus pada analisis pengaruh *work-life balance* dan *burnout* terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai di Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Lampung. Studi ini melibatkan 505 responden yang merupakan pegawai BPS di wilayah tersebut. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memahami sejauh mana keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta tingkat kelelahan kerja (*burnout*), dapat memengaruhi

tingkat kepuasan kerja dan selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai secara keseluruhan.

Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM), yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel yang kompleks secara simultan. Dalam penelitian ini, *work-life balance* dan *burnout* berperan sebagai variabel independen, sementara kepuasan kerja menjadi variabel dependen yang sekaligus berfungsi sebagai mediator terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara *work-life balance* dengan kepuasan kerja, yang berarti semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seorang pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya. Sebaliknya, *burnout* memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, menandakan bahwa tingkat kelelahan emosional dan fisik yang tinggi dapat menurunkan motivasi serta produktivitas individu dalam bekerja.



Sumber : Juliandono et al (2024)

Gambar 2. 3
Kerangka Pemikiran Juliandono et al (2024)

Persamaan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

1. Keduanya menggunakan metode kuantitatif dengan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) untuk menguji hubungan kausal antar variabel secara simultan.
2. Variabel *Work-Life Balance* muncul dalam kedua penelitian sebagai faktor utama yang memengaruhi kesejahteraan dan kinerja pegawai.
3. Variabel Kinerja Karyawan digunakan sebagai variabel dependen, yang menjadi indikator utama untuk menilai efektivitas kerja.
4. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, yang disebarakan kepada responden untuk memperoleh persepsi langsung tentang kondisi kerja mereka.
5. Kedua penelitian memberikan implikasi praktis bagi manajemen SDM, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup dan kinerja optimal.

Perbedaan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

1. Perbedaan variabel independen: penelitian Juliandono et al. (2024) menggunakan *Work-Life Balance* dan *Burnout*, sedangkan penelitian saat ini menggunakan *Work Overload* dan *Work-Life Balance* sebagai variabel independen.
2. Perbedaan variabel mediasi: pada penelitian terdahulu terdapat Kepuasan Kerja sebagai variabel mediator, sedangkan pada penelitian saat ini tidak terdapat variabel mediasi, melainkan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

3. Perbedaan objek penelitian: penelitian terdahulu dilakukan pada pegawai instansi pemerintah (BPS Provinsi Lampung), sedangkan penelitian saat ini berfokus pada karyawan Generasi Z di Surabaya yang bekerja di berbagai sektor.
4. Jumlah responden berbeda: penelitian Juliandono et al. melibatkan 505 responden, sementara penelitian saat ini hanya melibatkan 100 responden.

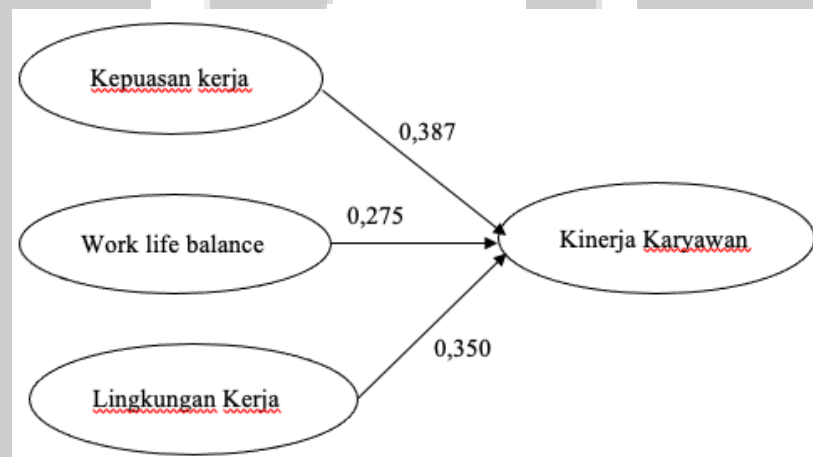
2.1.5 Lefteuw, Chelsya Athalia (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Lefteuw, Chelsya Athalia (2023) berfokus pada analisis mengenai pengaruh kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Bitung. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memahami sejauh mana faktor-faktor tersebut berperan dalam menentukan tingkat kinerja karyawan di sektor perbankan, yang dikenal memiliki beban kerja tinggi, tekanan target, serta tanggung jawab yang menuntut ketelitian dan profesionalitas tinggi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Metode ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausalitas antara beberapa variabel secara simultan, sehingga dapat menggambarkan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen (X) terdiri atas Kepuasan Kerja, *Work-life Balance*, dan Lingkungan Kerja, sementara variabel dependen (Y) adalah Kinerja Karyawan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 132 responden, yang merupakan karyawan

perbankan di Kota Bitung dengan kriteria memiliki masa kerja minimal satu tahun.

Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun yang paling dominan adalah lingkungan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Bitung. Hal ini berarti bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka hasilkan. Lingkungan kerja yang ideal tidak hanya mencakup faktor fisik seperti kenyamanan ruang kerja, pencahayaan yang memadai, sirkulasi udara yang baik, dan keamanan lingkungan, tetapi juga mencakup faktor psikologis seperti hubungan antar karyawan, dukungan dari pimpinan, serta iklim kerja yang harmonis dan komunikatif.



Sumber : Lefteuw (2023)

Gambar 2. 4
Kerangka Pemikiran Lefteuw, Chelsya (2023)

Persamaan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

1. Keduanya menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan tujuan menguji hubungan antar variabel menggunakan data numerik yang diolah secara statistik.
2. Metode pengumpulan data serupa, yakni melalui penyebaran kuesioner, sehingga data yang diperoleh merupakan hasil persepsi langsung dari responden.
3. Variabel dependen sama-sama Kinerja Karyawan, yang dijadikan alat ukur utama dalam menilai efektivitas dan produktivitas tenaga kerja.
4. *Work-Life Balance* menjadi variabel utama dalam kedua penelitian, baik sebagai faktor yang memengaruhi kinerja (penelitian saat ini) maupun sebagai salah satu variabel independen (penelitian terdahulu).
5. Metode analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), yang memungkinkan peneliti mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel secara simultan.

Perbedaan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

1. Perbedaan fokus variabel independen: penelitian Lefteuw (2023) meneliti Kepuasan Kerja, *Work-Life Balance*, dan Lingkungan Kerja, sedangkan penelitian saat ini meneliti *Work Overload* dan *Work-Life Balance* sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja.
2. Perbedaan objek penelitian pada penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan perbankan di Kota Bitung, sementara penelitian saat ini berfokus pada karyawan Generasi Z di Surabaya, yang mewakili karakteristik dan tantangan kerja generasi muda.

3. Jumlah sampel berbeda, penelitian Lefteuw menggunakan 132 responden, sedangkan penelitian saat ini menggunakan 100 responden.
4. Perbedaan pada konteks pekerjaan, objek penelitian terdahulu berada di sektor perbankan yang sangat formal dan berorientasi target, sedangkan penelitian saat ini lebih berfokus pada generasi Z yang bekerja di berbagai bidang dan memiliki dinamika keseimbangan kerja yang khas.



Tabel 2. 1
PENELITIAN TERDAHULU

No.	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Triana Nurshoimah, Hari Nurweni, Retno Hartati (2024)	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , <i>Work Overload</i> dan <i>Burnout</i> terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo	- Variabel independen : <i>work life balance</i> , <i>work overload</i> , - Variabel dependen : <i>burnout</i>	Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 75 orang.	Analisis data yang terdiri atas; uji t, uji F (<i>Goodness of feet</i>) serta analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo. <i>Work overload</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo. <i>Burnout</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kulon Progo.

No.	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
2.	Mezaluna, Jurana, Abd. Pattawe, Latifa (2024)	<i>The Effect Of Work-Life Balance And Workload On Employee Performance</i>	– Variabel independen: <i>Work-Life Balance dan Workload</i> – Variabel dependen: <i>Employee Performance</i>	Penelitian ini mengumpulkan data dari 30 karyawan	Analisis menggunakan WarpPLS 7.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi secara signifikan ketika Beban Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja dikelola dengan tepat. Secara khusus, Beban Kerja yang berlebihan dapat menghambat kinerja dengan meningkatkan kelelahan dan mengurangi kepuasan kerja secara keseluruhan, sedangkan beban kerja yang seimbang membantu mempertahankan efisiensi.

No.	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
3.	Irene Isabella, Perangin Angin (2021)	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan Generasi X dan Y di Jakarta	– Variabel independen: <i>Work-Life Balance</i> – Variabel dependen: Kinerja karyawan	Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis hasil kusioner yang diisi oleh 384 karyawan di Jakarta dan disebar dengan teknik kuota sampling.	Analisis regresi linier berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan <i>work life balance</i> dibutuhkan dan dianggap penting oleh karyawan generasi X dan Y di Jakarta. <i>Work life balance</i> dibutuhkan untuk dapat menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Tetapi, penerapan <i>work life balance</i> membutuhkan dukungan dari perusahaan dan organisasi. Apabila karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kerjanya maka karyawan dapat merasa bahagia dan bersemangat dalam

No.	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						menyelesaikan tanggung jawab dalam perusahaan. Sehingga pada akhirnya kinerja karyawan yang dihasilkan untuk mencapai tujuan perusahaan dapat meningkat.
4.	Juliandono, Agung E. & Khaidarmansyah, (2024)	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Dan <i>Burnout</i> Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Di Provinsi Lampung	- Variabel Dependen: <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> - Variabel Independen: Kepuasan Kerja	505 pegawai BPS di Provinsi Lampung	Metode Analisis menggunakan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara <i>Work-Life Balance</i> dan tingkat kepuasan kerja, sementara <i>Burnout</i> berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Saran-saran meliputi implementasi program <i>Work-Life Balance</i> , manajemen stres, perbaikan

No.	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						kebijakan kinerja, dan pelatihan untuk mengoptimalkan kepuasan dan kinerja pegawai BPS. Temuan ini memberikan landasan untuk pengembangan strategi manajemen holistik yang mempertimbangkan faktor psikologis dan kesejahteraan pegawai guna meningkatkan kinerja BPS di Provinsi Lampung.
5.	Lefteuw, Chelsya Athalia (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Di Kota Bitung	- Variabel Independen (X): Kepuasan Kerja, <i>Work-life Balance</i> , dan Lingkungan Kerja - Variabel Dependen (Y):	Sampel: 132 responden	Metode Analisis: <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan dengan kinerja karyawan atau lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

No.	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
			Kinerja Karyawan			perbankan kota Bitung. Hal ini menyatakan bahwa karyawan perbankan yang mendapatkan lingkungan kerja yang ideal yang mana harus mendukung karyawan baik secara fisik maupun mental untuk mewujudkannya keterlibatan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sumber : Triana Nurshoimah, Hari Nurweni, Retno Hartati (2024), Mezaluna, Jurana, Abd. Pattawe, Latifa (2024), Irene Isabella, Perangin Angin (2021), Juliandono, Agung E. & Khaidarmansyah, (2024), Lefteuw, Chelsya Athalia (2023)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2021: 83) Kinerja atau yang bisa juga disebut dengan *performance* merupakan hal yang diperlukan dalam perusahaan karena untuk mencapai tujuan perusahaan, seseorang di dalam organisasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing agar dapat hasil kerja yang sesuai. Kinerja adalah salah satu dari banyak jenis pekerjaan yang dapat dilakukan seseorang, Afandi (2021: 84)

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya.

Menurut Retno, Putri (2022), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Faktor Internal

Karyawan Faktor internal karyawan terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi, sikap dan psikologis. Faktor ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial dan pengalaman kerja sebelumnya.

2. Faktor Internal Organisasi

Faktor internal organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, reward, struktur dan desain pekerjaan. Keberhasilan memperoleh kinerja yang bermutu akan lebih mudah tercapai apabila pemimpin dan manajemen

perusahaan memberikan contoh yang baik serta melakukan bimbingan, pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan.

3. Faktor Eksternal Organisasi

Faktor eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Generasi Z Menurut penelitian Shavira et al. (2025), beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan Generasi Z adalah:

a. Beban Kerja

Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres dan menurunkan kinerja, sedangkan beban kerja yang sesuai dapat meningkatkan produktivitas.

b. *Work-Life Balance*

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

c. Stres Kerja

Tekanan yang dirasakan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dapat berdampak negatif terhadap kinerja.

d. Fleksibilitas Kerja

Kemampuan menyesuaikan waktu dan tempat kerja sesuai kebutuhan dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas Generasi Z. Pramushinta et al. (2024) menunjukkan bahwa Generasi Z lebih produktif ketika memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta ketika mendapatkan fleksibilitas dalam bekerja.

Indikator yang kinerja karyawan digunakan dalam penelitian ini merujuk pada pengukuran kinerja karyawan yang disampaikan oleh Koopmans et al. (2016) dalam Lefteuw (2022) adalah sebagai berikut:

1. Kinerja tugas, yaitu semua keahlian yang ada pada individu atau karyawan yang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi.
2. Kinerja kontekstual, yaitu perilaku diluar tugas yang dilakukan individu dengan sungguh-sungguh dan sukarela untuk mendukung organisasi.

Menurut Setiawan, R., & Wulandari, D. (2023) Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat empat indikator, yaitu :

1) Kualitas Kerja

Menunjukkan tingkat ketelitian, akurasi, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar organisasi. Karyawan yang berkinerja tinggi menghasilkan pekerjaan yang minim kesalahan dan memenuhi ekspektasi.

2) Kuantitas Kerja

Merujuk pada jumlah tugas atau *output* yang mampu diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Indikator ini menggambarkan produktivitas karyawan.

3) Ketepatan Waktu

Mencerminkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal atau *deadline* yang telah ditetapkan. Hal ini berkaitan erat dengan efisiensi kerja dan tanggung jawab waktu.

4) Kemampuan Beradaptasi

Menunjukkan sejauh mana karyawan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, baik dari sisi teknologi, sistem kerja, maupun lingkungan organisasi. Adaptabilitas penting untuk mendukung kelangsungan kerja dalam kondisi dinamis

2.2.2 *Work Overload*

Menurut Nurhasanah et al. (2022) beban kerja adalah sekumpulan tugas atau kegiatan yang harus dikerjakan dengan aturan waktu yang telah diberikan, dimana tugas atau kegiatan tersebut harus terselesaikan tepat pada waktunya. Menurut Putri (2022) Beban kerja berlebihan (*work overload*) adalah sejumlah tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pekerja dalam waktu tertentu yang mana dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan yang lebih dari yang dimiliki individu tersebut. Tugas-tugas tersebut melebihi kadar rutinitas dari yang biasa dilakukan oleh pekerja sehingga membutuhkan tenaga ekstra.

Menurut Damayanti et al. (2021) terdapat beberapa jenis-jenis *work overload* seperti pada beban kerja yang bersifat *quantitative overload* adalah keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, beban kerja berlebihan kuantitatif merupakan beban kerja yang terjadi apabila terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan pada satuan waktu tertentu (*too much to do*). Unsur yang menyebabkan beban kerja berlebihan kuantitatif ini adalah desakan waktu. Waktu merupakan salah satu ukuran efisiensi. Pedoman yang banyak didengar adalah “cepat dan selamat”. Atas dasar ini orang sering harus bekerja berkejaran dengan waktu dan hal ini dapat mengakibatkan timbulnya banyak kesalahan atau

menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang. Bagaimanapun juga beban kerja berlebihan kuantitatif merupakan pembangkit stress pada para pekerja. Sedangkan beban kerja yang bersifat *qualitative overload* adalah beban kerja yang terjadi apabila orang merasa kurang mampu menyelesaikan tugasnya atau standar hasil karyanya terlalu tinggi. Dengan kata lain, beban kerja kualitatif merupakan beban kerja yang terjadi apabila pekerjaan yang dihadapi terlalu sulit (*too difficult to do*). Beban berlebihan kualitatif merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang makin beralih titik beratnya pada pekerjaan otak. Pekerjaan makin menjadi majemuk dan kemajemukan pekerjaan ini bisa meningkat karena peningkatan dari jumlah informasi yang harus digunakan, peningkatan dari canggihnya informasi atau dari keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan, serta perluasan dan tambahan alternatif dari metode-metode pekerjaan. Kemajemukan pekerjaan memerlukan kemampuan teknikal dan intelektual yang lebih tinggi dari pada yang dimiliki. Pada titik tertentu kemajemukan pekerjaan tidak lagi menyebabkan produktif, tatapi menjadi destruktif. Hal ini dapat menimbulkan kelelahan mental dan reaksi-reaksi emosional dan fisik, Suyatno et al. (2020).

Menurut Gibson dalam Mardianti (2021) berpendapat bahwa ada 2 hal yang dapat mempengaruhi beban kerja, yaitu tanggung jawab dan harga diri (*self-esteem*), yaitu :

1. Tanggung jawab

Setiap jenis tanggung jawab (*responsibility*) dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Jenis-jenis tanggung jawab yang berbeda, berbeda pula fungsinya sebagai penekan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung

jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyak tanggung jawab terhadap barang, semakin rendah indikator tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.

2. Harga diri (*self-esteem*)

Tingkat harga diri yang lebih tinggi berhubungan erat dengan kepercayaan yang lebih besar akan kemampuan orang untuk menangani tekanan dengan hasil yang baik. Riset menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara beban kerja kualitatif yang terlalu berat dengan harga diri. Dalam penelitian tersebut, para karyawan yang dilaporkan tidak puas kepada diri mereka sendiri, keterampilan dan kemampuan mereka (harga diri yang rendah), mengalami tekanan yang terlalu berat yang bersifat kualitatif.

Indikator *Work Overload* menurut Baez et al (2025) adalah sebagai berikut:

1. *Task Demands*: mengukur sejauhmana jumlah dan kompleksitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan.
2. *Time Pressure*: mengukur tekanan yang dirasakan karyawan yang disebabkan oleh keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
3. *Work Hours*: mengukur jumlah waktu yang dihabiskan untuk bekerja, termasuk lembur atau kerja di luar jam normal
4. *Role Ambiguity*: ketidakjelasan tugas, tanggung jawab, atau ekspektasi dalam pekerjaannya, yang menyebabkan kebingungan dan tekanan
5. *Resource Availability*: kecukupan alat, sarana, prasarana dan informasi, atau dukungan untuk menyelesaikan pekerjaan

Indikator *work overload* yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada indikator *work overload* menurut Ggayna (2004) dalam Shahzad et al (2020), yang terdiri dari dua aspek yaitu:

1. Kelebihan beban kuantitatif : karyawan menghadapi jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan melebihi kapasitas waktu atau tenaga yang dimiliki.
2. Kelebihan beban kerja kualitatif : Karyawan terjadi ketika tugas yang diberikan terlalu sulit, kompleks, atau menuntut keterampilan yang melebihi kemampuan.

Brief Job Stress Questionnaire (BJSQ) yang dikembangkan oleh Hurrell & McLaney (1988) dalam Watanabe et al (2023) digunakan untuk mengukur kelebihan beban kerja kuantitatif (tiga item), kelebihan beban kerja kualitatif (tiga item). Item pernyataan adalah sebagai berikut:

1. *I have an extremely large amount of work to do*
2. *I can't complete my work in the required time.*
3. *I have to work as hard as I can*
4. *I have to pay very careful attention*
5. *My job is difficult in that it requires a high level of knowledge and technical skill*
6. *I need to be constantly thinking about work throughout the working day*

2.2.3 Work-Life Balance

Menurut Rifadha et al dalam Muliawati (2020) *Work-life balance* merupakan kapabilitas seorang individu dapat memenuhi tugas dari pekerjaannya serta tuntutan dari luar pekerjaan, dan hal tersebut membuat individu bahagia.

Work-life balance merupakan suatu konsep keseimbangan yang mengaitkan tekad ataupun karir dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual. Dengan terdapatnya konsep *Work-life balance* ini industri menemukan bonus, sebab kinerja serta kreativitas karyawannya bertambah. *Work-life balance* adalah pelaksanaan aktivitas pekerjaan secara akumulasi baik didalam organisasi maupun diluar organisasi Noviani (2021). Pramushinta et al (2024) menemukan bahwa *work-life balance* yang buruk berkontribusi pada *burnout* dan *turnover intention* di kalangan karyawan Generasi Z.

Faktor yang mempengaruhi *work-life balance*, menurut Pouluse dan Sudarsan dalam, Oktaviani (2022) yaitu :

1. Faktor Individual

- a. Kepribadian : *conscientiousness, openness to experience, agreeableness, neuroticism, extraversion*.
- b. Kesejahteraan : dipengaruhi dua komponen yaitu cognitive component (*life satisfaction*) dan affective component (*emotional well being*).
- c. *Emotional Intelligence* (EI)

2. Faktor Organisasional

- a. Pengaturan Kerja: Mudahnya menyesuaikan pengaturan kerja dapat membantu pegawai untuk mencapai tingkat pencampuran yang lebih baik antara aktivitas di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi pegawai.

- b. Dukungan Organisasi : Dukungan formal bisa berupa tersedianya *work-family policie/benefits* dan pengaturan jadwal kerja yang fleksibilitas. Sedangkan untuk dukungan informal bisa berupa support dari atasan, dukungan terhadap karir karyawan, serta otonomi kerja.

3. Faktor Lingkungan

- a. Pengaturan perawatan anak : jumlah anak dan tanggung jawab terhadap perawatan anak.
 - b. Dukungan keluarga corang tua, keluarga, dan pasangan
 - c. Faktor lingkungan sosial lainnya: seperti lingkungan rumah, interaksi dengan tetangga dan teman sebaya.
4. Faktor Lainnya seperti umur, tipe keluarga, status orang tua, tipe pekerjaan. penghasilan, tingkat pegawai, jenis kelamin. dalam penelitian ini, faktor yang digunakan yaitu faktor organisasional yang terdiri dari pengaturan kerja, dukungan organisasi, stres kerja, peran dan teknologi.

Indikator- indikator untuk mengukur *work life balance* Menurut Hudson (2005:3) dalam Kesuma (2024), yaitu:

1. *Time balance* (Keseimbangan Waktu), menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dalam instansi dan perannya dalam kehidupan pribadi tersebut, misalnya seorang pegawai selain bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, menyediakan waktu bersama keluargadan juga berkumpul dengan teman.
2. *Involvement balance* (Keseimbangan Keterlibatan), menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen pegawai yang seimbang

dalam pekerjaan dan keluarganya. Keseimbangan yang melibatkan pegawai dalam dirinya seperti keterlibatan pegawai untuk bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan Kepuasan), menyangkut tingkat kepuasan pegawai dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Pegawai yang merasakan kepuasan memiliki kenyamanan dalam keterlibatannya pada pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi pegawai tersebut

Indikator work-life balance yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada indikator *work life balance* menurut Fisher, Bulger, & Smith dalam Oktaviani (2020) yang memiliki empat indikator utama, yaitu:

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL):

Sejauh mana pekerjaan seseorang mengganggu kehidupan pribadinya, seperti waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan yang mengurangi waktu untuk keluarga, hobi, atau istirahat.

2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW):

Sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mengganggu pekerjaannya, seperti masalah keluarga yang mengganggu fokus saat bekerja atau ketidakhadiran karena masalah pribadi.

3. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL):

Sejauh mana pekerjaan seseorang memberikan dampak positif pada kehidupan pribadinya, misalnya pekerjaan yang memberikan kepuasan, kesempatan belajar, atau peningkatan kesejahteraan finansial yang berdampak positif pada kehidupan pribadi.

4. *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW):

Sejauh mana kehidupan pribadi seseorang memberikan dampak positif pada pekerjaannya, seperti dukungan keluarga yang membuat seseorang lebih termotivasi, atau kesehatan fisik dan mental yang baik yang meningkatkan kinerja di tempat kerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Work Overload terhadap Kinerja Generasi Z

Menurut R. Chandra & Ardiansyah (2017), hasil persamaan regresi linier berganda diketahui beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja dan stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa. Menurut Nurhasanah et al (2022), pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.293 (positif), maka peningkatan nilai variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai P-Values $(0.001) < \alpha (0.05)$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hasil penelitian Yuwanda & Pratiwi (2020), disimpulkan bahwa *Work Overload* memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Semen Padang. Hasil penelitian Musa, Zulkifli dan Fernando Reinhard Tjiabrata dalam Musa & Surijadi (2020), yang juga mengakui bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan

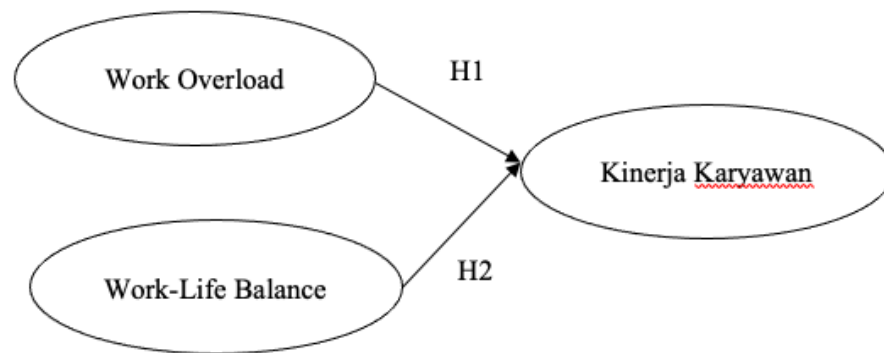
2.3.2 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Generasi Z

Work-life balance yang baik meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. *Work-life balance* yang buruk dapat menyebabkan kelelahan,

stres, dan penurunan performa kerja. Pramushinta et al. (2024), menunjukkan bahwa *work-life balance* berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan Gen Z.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini menggambarkan hubungan antara variabel *Work Overload* (X1), *Work-Life Balance* (X2), dan Kinerja Karyawan Generasi Z (Y).



Gambar 2. 5
Kerangka Pemikiran Jordan Aby (2025)

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 *Work overload* mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan generasi Z di Surabaya.

H2 *Work life balance* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan generasi Z di Surabaya.