

Kompensasi dan *work life balance* sebagai faktor penentu kepuasan kerja generasi z : studi kasus pada CV. Nika Group

Yohana Fransiska Itu¹, Arif Hidayat²

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN

Abstrak

Kepuasan kerja karyawan tidak lagi hanya ditentukan oleh besaran gaji atau tunjangan semata, tetapi juga oleh keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan Generasi Z di CV. Nika Group, dengan fokus pada aspek kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja. Dalam dinamika dunia kerja modern, Generasi Z menunjukkan preferensi yang lebih besar terhadap fleksibilitas dan pemenuhan personal dibandingkan dengan model kompensasi tradisional. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan empat karyawan Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan transparan mampu meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Selain itu, lingkungan kerja yang suportif dan adanya pengakuan terhadap kontribusi individu turut mendorong loyalitas dan keterlibatan karyawan muda. Penelitian ini menyarankan agar organisasi mengadopsi strategi manajemen yang adaptif dengan menitikberatkan pada keadilan dalam kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja guna menciptakan budaya kerja yang positif dan memperkuat daya saing perusahaan di pasar.

Kata Kunci: *Kompensasi; Work Life Balance; Kepuasan Kerja*

Abstract

Employee job satisfaction is no longer solely determined by salary or benefits, but increasingly by the balance between work and personal life (*work-life balance*). This study aims to identify the key factors influencing job satisfaction among Generation Z employees at CV. Nika Group, with a particular focus on compensation and work-life balance. In the context of modern workplace dynamics, Generation Z demonstrates a stronger preference for flexibility and personal fulfillment over traditional compensation models. Utilizing a qualitative approach and case study method, data were collected through semi-structured interviews with four Generation Z employees. The findings reveal that a fair and transparent compensation system significantly enhances job satisfaction. Furthermore, a supportive work environment and recognition of individual contributions play a critical role in fostering employee loyalty and engagement among young workers. This study recommends that organizations adopt adaptive management strategies that emphasize equitable compensation and work-life balance to cultivate a positive work culture and strengthen their competitive advantage in the market.

Keywords: *Compensation; Work Life Balance; Employee job satisfaction*

Copyright (c) 2022 Yohana Fransiska Itu

✉ Corresponding author : Yohana Fransiska Itu

Email Address : ituicha49@gmail.com

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja berperan krusial dalam menentukan produktivitas serta loyalitas karyawan dalam sebuah organisasi (Twenge, 2015). Di era modern, perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi membawa dampak yang signifikan pada dunia kerja. Terutama bagi Generasi Z, kepuasan kerja tidak lagi semata-mata bergantung pada besaran gaji atau tunjangan, melainkan juga pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang dikenal sebagai *work life balance*. Generasi Z, yang kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja, menunjukkan preferensi terhadap fleksibilitas kerja, penggunaan teknologi, dan kenyamanan dalam lingkungan kerja. Kesempatan untuk berkembang, belajar, serta memperoleh pengakuan atas kontribusi yang diberikan mendorong peningkatan produktivitas, kinerja, dan retensi karyawan (Hidayat, 2023). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja generasi ini menjadi hal yang esensial bagi perusahaan, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Secara konseptual, besaran kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat ditentukan dengan berbagai metode seperti evaluasi pekerja yang telah menyelesaikan tugasnya atau mencapai suatu standar. kompensasi yang tepat tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga berbagai jenis penghargaan lainnya, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan dengan tepat akan membuat karyawan merasa dihargai, sehingga memotivasi mereka untuk bekerja lebih giat. Selain itu, *work-life balance* menjadi faktor penting dalam mendukung produktivitas dan kesejahteraan individu, karena memungkinkan karyawan menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang (Kreiner, 2009). Lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan tersebut terbukti berkontribusi terhadap kesehatan mental, kepuasan kerja, dan performa karyawan secara keseluruhan.

Work life balance mengacu pada upaya untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, memungkinkan individu untuk memenuhi kewajiban pekerjaan tanpa mengabaikan kehidupan pribadi mereka. Mencapai keseimbangan ini berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis dan emosional, serta memperbaiki kepuasan kerja. Dalam konteks usaha kecil dan menengah (UMKM), penerapan *work life balance* sangat penting untuk membantu karyawan memiliki kehidupan pribadi yang memuaskan, tanpa mengurangi produktivitas di tempat kerja (Anggraini et al., 2025). Perusahaan perlu mendukung keseimbangan ini melalui kebijakan yang memberikan fleksibilitas waktu dan keterlibatan psikologis yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sambil tetap memperhatikan tujuan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, *work-life balance* memberikan manfaat tidak hanya bagi individu, tetapi juga bagi kelangsungan dan kemajuan UMKM itu sendiri.

UMKM memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia, tidak hanya sebagai penyedia lapangan kerja, tetapi juga sebagai pendorong utama ekonomi nasional. Meski demikian, UMKM menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan yang setia dan produktif serta meningkatkan daya saing di era digital, terutama di kalangan Generasi Z yang cenderung memiliki tingkat pergerakan karier yang tinggi (Evangeulista et al., 1979). Oleh karena itu, perusahaan harus memahami aspek-aspek yang dibutuhkan oleh karyawannya agar mereka

tetap bertahan seperti memberikan kompensasi yang sesuai serta menerapkan kebijakan *work life balance* yang baik menjadi faktor utama untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat pergantian karyawan (Yuliasri & Qurochman, 2024).

Namun, dalam Perusahaan CV. Nika Group yang bergerak pada sektor UMKM belum sepenuhnya menyadari pentingnya pemberian kompensasi yang adil dan penerapan kebijakan *work life balance* yang fleksibel. Banyak dari mereka yang lebih terfokus pada operasional harian dan kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang rendah. Pada situasi tersebut, para karyawan akan mempunyai tingkat ketidakpuasan yang sangat tinggi sehingga pengeluaran perusahaan meningkat, karena melakukan proses perekrutan karyawan secara terus menerus (Sutrisno, 2021). Jika kondisi ini terus berlanjut, akan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan talenta muda yang berpotensi tinggi.

Dengan demikian, Penelitian kualitatif dapat memiliki dampak yang besar bagi generasi Z, yang dikenal sebagai generasi yang tumbuh dengan teknologi dan akses informasi yang cepat. Penelitian kualitatif memberi peluang untuk lebih memahami diri mereka dan dunia di sekitar mereka, sekaligus mengasah keterampilan penting yang dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan Generasi Z. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia di UMKM, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi Generasi Z. Dengan tercapainya kepuasan kerja yang tinggi, UMKM tidak hanya dapat mempertahankan karyawan, tetapi juga meningkatkan daya saing dan mendorong pertumbuhan bisnis di tengah persaingan yang semakin sengit.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam bagaimana kompensasi dan *work life balance* menjadi faktor penentu kepuasan kerja pada karyawan generasi Z di CV. Nika Group. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena sosial dari perspektif subjek yang diteliti, khususnya dalam mengungkap persepsi, pengalaman, dan makna yang diberikan oleh karyawan generasi Z terhadap aspek kompensasi dan *work life balance* dalam lingkungan kerja mereka (Stadtländer, 2009). Studi kasus sebagai metode dipilih karena memberikan ruang bagi peneliti untuk mengeksplorasi konteks organisasi secara menyeluruh dan mendalam, serta mengidentifikasi hubungan antarvariabel dalam situasi nyata yang kompleks (Hollw, 2016). Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana persepsi generasi Z terhadap kompensasi dan *work life balance* serta bagaimana kedua faktor tersebut memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka di lingkungan kerja CV. Nika Group. Jumlah informan dalam penelitian ini terdiri dari 4 karyawan Generasi Z yang berasal dari CV. Nika Group, yang telah bekerja minimal 5 bulan serta bersedia memberikan informasi secara terbuka.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (semi-terstruktur) kepada 4 informan yang merupakan karyawan generasi Z di CV. Nika Group. Wawancara dilakukan secara langsung dan direkam dengan persetujuan informan guna memastikan keakuratan data. Pemilihan informan dilakukan secara purposive, dengan kriteria tertentu seperti usia, lama bekerja, dan posisi dalam

perusahaan, agar data yang diperoleh relevan dengan tujuan penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola, nilai dan makna dari jawaban informan guna merumuskan kesimpulan yang kontekstual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persepsi Generasi Z terhadap Kompensasi dan Work Life Balance

Generasi Z memandang kompensasi sebagai elemen krusial dalam membangun semangat dan loyalitas kerja. Sebagian besar dari mereka menilai bahwa gaji pokok yang diterima berada dalam kategori "cukup", namun bonus dan tunjangan dianggap belum optimal serta kurang mencerminkan hasil kerja yang telah dicapai. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa persepsi Generasi Z terhadap kompensasi dan work-life balance dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk harapan pribadi, pengalaman kerja sebelumnya, dan nilai-nilai yang mereka anut. Sebagai generasi yang tumbuh di era digital, mereka cenderung memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap fleksibilitas dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Chillakuri, 2020). Beberapa karyawan menyampaikan bahwa meskipun gaji dapat diterima, bonus sering kali terasa tidak sebanding dengan beban kerja yang berat serta menekankan pentingnya penghargaan atas loyalitas di luar jam kerja.

VF" *Saya merasa beban kerja saya cukup berat, Ya kadang ngerasa kerja keras tapi, kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab Seperti gaji yg sy terima tidak setara dengan banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diberikan."*

AJ" *Kalau untuk gaji sudah sesuai, saya rasa masih ada ruang untuk diperbaiki, kadang beban kerja dan bonus itu masih kurang seperti loyalitas kerja saya masih sangat kurang."*

Berdasarkan pernyataan VF, dapat disimpulkan bahwa terdapat ketimpangan antara beban kerja dan kompensasi yang diterima. VF mengungkapkan bahwa meskipun ia bekerja keras dan memiliki tanggung jawab yang cukup besar, namun kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan usaha dan tanggung jawab tersebut. Hal ini menunjukkan adanya persepsi ketidakadilan dalam sistem remunerasi yang diterapkan oleh perusahaan. Dukungan terhadap pernyataan di atas juga datang dari AJ, yang menyatakan bahwa walaupun gaji dinilai cukup sesuai, masih ada ruang untuk perbaikan, terutama dalam hal pemberian bonus dan apresiasi terhadap loyalitas kerja. Ini mengindikasikan bahwa kompensasi finansial belum mencerminkan kontribusi jangka panjang dan dedikasi karyawan. Tidak hanya soal uang, sebagian karyawan mengatakan bahwa faktor non-finansial juga menjadi bagian penting bagi Generasi Z. Kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan, suasana kerja yang nyaman, serta dukungan dari atasan dan tim disebut sebagai sumber semangat kerja yang kuat, serta pengakuan apresiasi dari atasan, seperti pujian atau ucapan terima kasih, sering kali lebih berkesan dibandingkan bonus (Melaty et al., 2024).

MN " *Kalau dari saya mungkin pengakuan dan apresiasi misalnya, dikasih pujian atau diakui hasil kerjanya tuh kadang lebih berharga dari bonus. Rasanya kayak usaha kita dihargai."*

VF"Ya, jika diberi peluang untuk berkembang misalnya diberi pelatihan atau seminar, karena itu bisa bantu ningkatin skill untuk karier jangka panjang. Itu cukup memberikan nilai lebih dan meningkatkan kenyamanan kerja, karena itu sangat berarti bagi saya. Tapi, tentu saja, tetap saja ada kebutuhan akan kompensasi finansial yang adil."

Pengakuan, apresiasi, dan peluang pengembangan diri merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan. Mensi menekankan bahwa pengakuan atas hasil kerja bisa lebih bermakna daripada bonus finansial, karena memberikan rasa dihargai. Sementara itu, VF menyoroti pentingnya pelatihan dan seminar sebagai sarana pengembangan karier jangka panjang, yang meningkatkan kenyamanan kerja. Namun, keduanya tetap mengakui pentingnya kompensasi finansial yang adil sebagai bagian dari kesejahteraan kerja secara keseluruhan. Dari sudut pandang kepuasan kerja, mayoritas responden mengaitkannya dengan perasaan dihargai, kenyamanan, serta kesempatan berkembang. Faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja menurut mereka adalah kombinasi antara kompensasi dan work life balance, serta lingkungan kerja yang suportif. lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Selain itu, Generasi Z juga menunjukkan preferensi kuat terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, terbuka, dan memberi ruang bagi ekspresi diri. Generasi Z di Indonesia punya cara pandang yang kritis dan gampang beradaptasi terhadap pendidikan, kerja, dan kondisi sosial ekonomi di sekitarnya. Mereka ingin sistem pendidikan yang sesuai dengan nilai-nilai kehidupan, dan lebih suka bekerja di tempat yang terbuka, fleksibel, dan mendukung. Mereka juga peduli banget sama isu-isu sosial dan lingkungan. Dengan pikiran yang terbuka, jago teknologi, dan ingin hidup seimbang, generasi ini punya potensi besar untuk membawa perubahan positif di masa depan Indonesia (Nikmah et al., 2024). Dengan kata lain, mereka menempatkan harmoni antara profesionalisme dan kehidupan pribadi sebagai bagian tak terpisahkan dari produktivitas dan kepuasan kerja. Organisasi yang mampu mengakomodasi nilai-nilai tersebut berpeluang besar untuk menarik, mempertahankan, dan memaksimalkan potensi generasi ini dalam jangka panjang.

Pola Motivasi Kerja Generasi Z pada CV. Nika Group

Pola motivasi kerja adalah pola atau kecenderungan perilaku yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan semangat, fokus, dan tujuan tertentu dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan, baik secara pribadi maupun organisasi. Meskipun insentif finansial tetap memiliki peranan, hasil wawancara menunjukkan bahwa dorongan terbesar berasal dari kebutuhan akan pengakuan, kenyamanan dalam lingkungan kerja, serta kesempatan untuk berkembang secara profesional. Generasi ini tidak hanya mengejar imbalan materi, tetapi juga menaruh perhatian besar pada penghargaan atas kontribusi kerja, baik melalui apresiasi secara langsung dari atasan maupun melalui pemberian akses terhadap pelatihan dan pengembangan kemampuan. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif juga memainkan peran penting dalam menjaga semangat kerja. Keharmonisan tim, keterbukaan pimpinan terhadap masukan, dan budaya perusahaan yang menghargai peran setiap individu menjadi faktor yang memperkuat motivasi generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mereka mencakup aspek yang lebih luas, termasuk keinginan untuk diakui secara sosial, berkembang secara pribadi, serta menjaga keseimbangan emosional di tempat kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor utama yang membentuk pola motivasi kerja generasi Z di CV. Nika Group lebih menekankan pada aspek psikososial. Jika kebutuhan tersebut dapat dipenuhi, maka hal ini diyakini dapat meningkatkan komitmen, loyalitas, serta kinerja mereka secara konsisten dan berkelanjutan (Fajriyanti et al., 2023).

Seperti yang disampaikan oleh VF:

VF“Kompensasi itu penting banget buat memotivasi kerja, tapi apresiasi juga penting. Bahkan ucapan terima kasih saja bisa bikin semangat kerja nambah.”

VF menekankan bahwa motivasi kerja tidak hanya ditentukan oleh besaran kompensasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja. Bagi mereka, lingkungan kerja yang suportif, adanya penghargaan dari atasan, serta peluang untuk berkembang secara profesional merupakan elemen kunci yang tidak terpisahkan dari upaya membangun semangat dan komitmen karyawan. Lebih lanjut, Mensi menambahkan bahwa bentuk pengakuan non-materiil seperti apresiasi verbal, kepercayaan dalam penyelesaian tugas, serta pengakuan atas kontribusi individu juga memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja. Ia menegaskan bahwa ketika karyawan merasa dihargai secara emosional dan sosial, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan keterlibatan yang lebih mendalam dalam pekerjaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, khususnya pada generasi muda seperti Generasi Z, sangat dipengaruhi oleh pendekatan manajerial yang manusiawi dan apresiatif (Olivia Hector & Cameron, 2023). Karyawan menambahkan bahwa bukan hanya penghargaan material, tetapi juga pengakuan emosional menjadi fondasi penting dalam membangun produktivitas dan semangat kerja yang berkelanjutan.

MN“Rasanya kayak usaha kita dihargai, meskipun cuma dipuji atau diberi ucapan terima kasih.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Generasi Z memandang pekerjaan secara lebih holistik. Mereka tidak hanya mencari pekerjaan sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai platform untuk berkembang, dihargai, dan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Generasi ini menempatkan pentingnya pengakuan atas kontribusi mereka, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental dan emosional. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z lebih memprioritaskan kesempatan untuk belajar dan berkembang, serta kepercayaan dan keamanan pekerjaan, dibandingkan dengan faktor finansial semata. Generasi Z menghargai pengembangan profesional dan lingkungan kerja yang inklusif, serta pengakuan dari atasan sebagai faktor motivasi utama. Selain itu, penelitian oleh (Putri, 2024) mengungkapkan bahwa Generasi Z cenderung mencari tempat kerja yang mendukung akselerasi dalam pengembangan karier mereka, dengan harapan dapat dibimbing oleh atasan dan menjalin hubungan kerja yang positif. Dengan kata lain, motivasi kerja Generasi Z tidak semata-mata bergantung pada aspek finansial, melainkan lebih dipengaruhi oleh kebutuhan psikososial seperti pengakuan,

pengembangan diri, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Organisasi yang mampu menjawab kebutuhan ini berpeluang besar untuk meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kinerja mereka secara berkelanjutan.

Perbedaan Nilai Generasi Z terhadap Kompensasi dan work life balance

Generasi Z yang bekerja di CV. Nika Group menunjukkan orientasi nilai kerja yang cenderung berimbang antara profesionalitas dan kesejahteraan pribadi. Mereka tidak semata-mata mengejar kompensasi finansial, melainkan juga menaruh perhatian besar terhadap kualitas hidup secara menyeluruh. Hal ini tercermin dari preferensi mereka terhadap lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, memberikan ruang untuk menjaga kesehatan mental, serta mampu mengelola tekanan kerja secara konstruktif. Keseimbangan ini sejalan dengan temuan berbagai studi yang menunjukkan bahwa generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Hays, 2020), generasi Z sangat menghargai stabilitas emosional dan fleksibilitas dalam pekerjaan. Mereka menginginkan peran yang tidak hanya memberikan penghasilan yang memadai, tetapi juga memungkinkan mereka untuk berkembang secara pribadi dan profesional tanpa harus mengorbankan kesehatan mental. Di lingkungan kerja seperti CV. Nika Group, pendekatan ini dapat menjadi kekuatan tersendiri, karena karyawan dari generasi Z cenderung menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan yang mampu memberikan makna dan kesejahteraan dalam pekerjaan mereka. Mereka mengharapkan hubungan kerja yang tidak hanya transaksional, tetapi juga suportif secara emosional dan sosial. Beberapa informan mengutarakan bahwa:

AA "Kalau kerja terus tanpa waktu buat diri sendiri, ya lama-lama capek juga dan jadi kurang semangat."

MN "Saya lebih memilih punya waktu untuk diri sendiri dan keluarga karena itu bikin saya lebih bahagia dan produktif."

Pernyataan Anggi dan Mensi menegaskan bahwa nilai-nilai yang dianut oleh Generasi Z telah mengalami pergeseran signifikan dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tidak lagi menempatkan keuntungan finansial sebagai satu-satunya tolok ukur kepuasan kerja, melainkan juga mempertimbangkan aspek-aspek non-material seperti keseimbangan hidup, peluang pengembangan diri, dan penghargaan secara emosional maupun psikologis. Kesadaran mereka terhadap pentingnya kesejahteraan diri baik secara mental, emosional, maupun fisik yang menunjukkan bahwa pekerjaan ideal bagi Generasi Z adalah pekerjaan yang mendukung kualitas hidup secara menyeluruh, bukan sekadar menawarkan jenjang karier atau pendapatan tinggi. Selain itu, Generasi Z juga menunjukkan preferensi kuat terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, terbuka, dan memberi ruang bagi ekspresi diri. Generasi Z menegaskan bahwa mereka menginginkan otonomi dalam menjalankan tugas, akses terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta bentuk penghargaan yang bersifat personal dan bermakna. Mereka cenderung memilih perusahaan yang memiliki budaya kerja suportif, terbuka terhadap masukan, serta memprioritaskan kesehatan mental karyawan sebagai bagian dari strategi organisasi. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi elemen kunci yang menentukan loyalitas dan kinerja mereka. Generasi ini

memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas waktu kerja, kesempatan untuk bekerja jarak jauh, serta dukungan terhadap kehidupan sosial dan relasi keluarga. Dengan kata lain, mereka menempatkan harmoni antara profesionalisme dan kehidupan pribadi sebagai bagian tak terpisahkan dari produktivitas dan kepuasan kerja (Siregar, 2023). Organisasi yang mampu mengakomodasi nilai-nilai tersebut berpeluang besar untuk menarik, mempertahankan, dan memaksimalkan potensi generasi ini dalam jangka panjang.

Makna Pekerjaan bagi Generasi Z di CV. Nika Group

Makna pekerjaan merupakan persepsi dan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani, yang mencakup berbagai aspek penting seperti kompensasi, suasana kerja, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Persepsi ini tidak hanya berkaitan dengan hal-hal materi semata, melainkan juga meliputi nilai-nilai psikologis dan emosional yang dirasakan oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari. Dalam konteks generasi Z yang kini mulai memasuki dunia kerja secara masif, pemahaman terhadap makna pekerjaan menjadi semakin penting. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik unik, seperti kecenderungan untuk mencari makna dan tujuan yang lebih dalam dari sekadar mendapatkan penghasilan. Mereka sangat memperhatikan aspek-aspek seperti lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, fleksibilitas waktu, kesempatan pengembangan diri, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Francis & Hoefel, 2018). Oleh karena itu, organisasi yang mampu memahami dan memenuhi ekspektasi generasi Z dalam hal makna pekerjaan akan lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta-talenta muda yang potensial. Penelitian yang memfokuskan pada persepsi makna pekerjaan di kalangan generasi Z dapat memberikan wawasan berharga bagi perusahaan dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan relevan. Misalnya, dengan menawarkan program kesejahteraan yang holistik, peluang karir yang jelas, serta membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dengan demikian, makna pekerjaan tidak hanya menjadi konsep teoritis, melainkan juga sebagai fondasi strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

VF *"Buat saya, yang paling ngaruh ke kepuasan kerja itu kombinasi antara kompensasi dan work-life balance. Soalnya dua hal itu saling berkaitan. Kalau gaji sesuai sama beban kerja, saya jadi ngerasa dihargai. Tapi kalau kerja terus tanpa ada waktu buat diri sendiri, ya lama-lama capek juga, dan jadi kurang semangat. Karena lingkungan kerja yang suportif dan rekan kerja yang solid itu yang paling bikin betah dan gaji yang diberikan tepat waktu."*

AJ *"Bagi saya, work-life balance lebih penting daripada kompensasi. Jika saya merasa bisa mengatur waktu saya dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, saya merasa lebih puas. Namun, kompensasi juga penting sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan. Jadi, meskipun saya lebih mengutamakan keseimbangan hidup, keduanya tetap saling berhubungan. Tapi ada faktor lain juga yang tiak kalah penting, yaitu lingkungan kerja dan apresiasi dari atasan. Kalau kita kerja di tempat yang suasananya positif, didukung sama tim, dan atasan juga tahu cara menghargai usaha kita, itu bikin kita betah dan semangat kerja. karena menurut saya, selain worklife balance dan kompensasi, lingkungan kerja yang sehat dan support juga punya peran besar buat kepuasan kerja."*

MN" Kalau dari saya mungkin pengakuan dan apresiasi misal nya, dikasih pujian atau diakui hasil kerjanya tuh kadang lebih berharga dari bonus. Rasanya kayak usaha kita dihargai."

VF salah satu karyawan, mengungkapkan bahwa kepuasan kerja baginya tercapai ketika pekerjaan yang dilakukan terasa bermakna, dihargai, dan memberikan peluang untuk berkembang. Ia juga menilai bahwa kompensasi yang memadai dan suasana kerja yang mendukung menjadi faktor penting dalam makna pekerjaan.

Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan aspek utama dalam membentuk makna pekerjaan bagi generasi Z. Generasi Z, yang dikenal sebagai digital native, memiliki pandangan yang berbeda dalam menilai kepuasan kerja dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Bagi mereka, pekerjaan bukan hanya sekadar sumber penghasilan, tetapi juga sarana untuk mencapai tujuan pribadi dan profesional. Selain itu, generasi Z menginginkan tempat kerja yang dapat mendukung pertumbuhan serta inovasi. Mereka cenderung mencari perusahaan yang memberikan ruang bagi pengembangan diri. Bagi mereka, tempat kerja ideal bukan hanya sekadar tempat mencari nafkah, tetapi juga ruang untuk tumbuh, berinovasi, dan terus belajar. Fleksibilitas juga menjadi faktor penting bagi generasi Z dalam memilih pekerjaan. Generasi Z memprioritaskan fleksibilitas dalam pekerjaan. Mereka melihat nilai dari kemampuan bekerja dari mana saja dan kapan saja sebagai sebuah keharusan dalam lingkungan kerja modern. Dengan demikian, perusahaan perlu memahami bahwa bagi generasi Z, kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh kompensasi finansial, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan untuk berkembang, dan fleksibilitas dalam bekerja. Hal ini penting untuk menciptakan tempat kerja yang tidak hanya menarik bagi generasi Z, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja dan retensi karyawan (Andrea et al., 2016).

Selain itu, Atyk menekankan bahwa work-life balance kemampuan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi merupakan aspek krusial dalam makna pekerjaan. Menurutnya, memiliki waktu yang cukup untuk keluarga dan diri sendiri jauh lebih penting daripada sekadar gaji. Namun, ia juga mengakui bahwa kompensasi yang memadai tetap menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa memiliki keseimbangan yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas. Sebaliknya, ketidakseimbangan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja, yang merugikan baik individu maupun perusahaan (Singh et al., 2016). Dengan demikian, perusahaan perlu memahami bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bukan hanya kebutuhan individu, tetapi juga investasi strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sementara Mensi menambahkan bahwa rasa dihargai melalui pengakuan atau bonus juga menjadi hal yang tidak bisa diabaikan dalam makna pekerjaan. Pengakuan atas kontribusi karyawan, baik berupa pujian, penghargaan, maupun bonus, berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan perusahaan. Pengakuan yang tulus dapat meningkatkan moral

dan semangat kerja, serta memperkuat hubungan antar karyawan dan manajemen. Sebaliknya, kurangnya pengakuan dapat menyebabkan penurunan motivasi, rasa tidak dihargai, dan bahkan meningkatkan tingkat omset karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu memahami bahwa pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan bukan hanya sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan retensi karyawan. Implementasi program penghargaan yang efektif dapat menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Saks, 2006). Dari beberapa wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa makna pekerjaan bagi generasi Z di CV. Nika Group bersifat multidimensional. Mereka menginginkan kompensasi yang adil, suasana kerja yang suportif, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang terjaga, serta peluang pengembangan karier. Keempat aspek tersebut saling melengkapi dan menjadi faktor utama yang membentuk persepsi mereka terhadap pekerjaan yang dijalani.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan generasi Z di CV. Nika Group dipengaruhi oleh lebih dari sekadar kompensasi finansial. Mereka menghargai lingkungan kerja yang nyaman, hubungan yang baik dengan rekan dan atasan, serta peluang untuk berkembang secara profesional. Kompensasi yang adil menjadi kunci utama dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Jika gaji, bonus, dan tunjangan tidak sebanding dengan beban kerja, karyawan akan merasa kurang dihargai, sehingga semangat menurun dan risiko turnover meningkat. Sebaliknya, kompensasi yang layak mendorong loyalitas dan kinerja positif. Selain kompensasi, aspek work life balance juga menjadi perhatian utama Generasi Z. Mereka menginginkan fleksibilitas kerja, waktu istirahat yang cukup, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketidakeimbangan, seperti lembur tanpa kompensasi, dapat memicu stres dan menurunkan produktivitas. Karena itu, perusahaan perlu menyediakan kebijakan kerja fleksibel, cuti yang mudah diakses, serta dukungan kesehatan mental. Kebijakan ini akan meningkatkan kesejahteraan, kepuasan, dan loyalitas karyawan. Bagi generasi Z, pekerjaan adalah sarana membangun identitas dan mencari makna, bukan sekadar rutinitas. Faktor non-material seperti apresiasi, budaya kerja yang terbuka, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sangat penting. Mereka juga terdorong oleh pelatihan, pembelajaran, dan jenjang karier yang jelas (Ng et al., Schweitzer 2010). Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, mereka merasa terikat secara emosional dan profesional, serta termotivasi untuk tetap berkontribusi di perusahaan.

AJ "Bagi saya, work-life balance lebih penting daripada kompensasi. Jika saya merasa bisa mengatur waktu saya dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, saya merasa lebih puas. Namun, kompensasi juga penting sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan. Jadi, meskipun saya lebih mengutamakan keseimbangan hidup, keduanya tetap saling berhubungan. Tapi ada faktor lain juga yang tidak kalah penting, yaitu lingkungan

kerja dan apresiasi dari atasan. Kalau kita kerja di tempat yang suasananya positif, didukung sama tim, dan atasan juga tahu cara menghargai usaha kita, itu bikin kita betah dan semangat kerja. karena menurut saya, selain worklife balance dan kompensasi, lingkungan kerja yang sehat dan support juga punya peran besar buat kepuasan kerja."

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa selain fleksibilitas dan kompensasi, faktor lingkungan kerja yang baik, apresiatif, dan suportif memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan dan retensi karyawan, khususnya pada generasi muda seperti Gen Z. Generasi ini tidak hanya mencari pekerjaan yang memungkinkan mereka menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, tetapi juga mendambakan tempat kerja yang memberikan rasa aman, dihargai, dan terhubung secara sosial. Lingkungan kerja yang sehat di mana komunikasi terbuka, kolaborasi tim, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan menjadi budaya utama terbukti meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja (Gallup, 2017). Ketika karyawan merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan, mereka lebih cenderung untuk berkomitmen jangka panjang dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, menciptakan budaya kerja yang positif dan manusiawi menjadi strategi penting bagi perusahaan dalam menarik dan mempertahankan talenta muda yang kompeten dan berpotensi tinggi. Dengan demikian, perusahaan yang mampu memahami dan merespons kebutuhan generasi Z secara strategis akan lebih mudah mempertahankan talenta muda serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

Lingkungan Kerja dan Apresiasi

Selain dua faktor utama tersebut, lingkungan kerja yang suportif, pengakuan dari atasan, serta kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan yang mendukung dan penuh kolaborasi menciptakan rasa nyaman dan motivasi bagi karyawan untuk memberikan performa terbaik. Sementara itu, pengakuan yang tulus dari atasan memberikan dorongan emosional yang meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, peluang pengembangan diri melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan tidak hanya memperkaya keterampilan karyawan, tetapi juga memberikan keyakinan bahwa perusahaan peduli terhadap pertumbuhan profesional mereka (Noe et al., 2016). Kombinasi ketiga aspek ini menjadi faktor krusial dalam membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan dan mendorong loyalitas karyawan.

MN" Kalau kerja di tempat yang suasananya positif, didukung tim, dan atasan tahu cara menghargai usaha kita, itu bikin betah,"

Dari pernyataan Mensi terlihat jelas bahwa suasana kerja yang kondusif serta adanya dukungan yang kuat dari tim dan atasan merupakan faktor krusial dalam menciptakan rasa nyaman bagi karyawan. Lingkungan kerja yang suportif tidak hanya meningkatkan kepuasan dan motivasi, tetapi juga mengurangi tingkat stres dan keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain. Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan membantu karyawan merasa dihargai dan didukung dalam menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga mereka lebih tahan terhadap tekanan dan cenderung lebih loyal kepada organisasi (Megiyanti Matande et al., 2022). Dengan demikian, membangun budaya kerja yang positif dan saling mendukung

menjadi strategi penting dalam mempertahankan talenta dan mengurangi tingkat turnover karyawan di era persaingan sumber daya manusia yang semakin ketat.

Implikasi terhadap Perusahaan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan perlu menyesuaikan sistem kompensasi dan kebijakan kerja agar sesuai dengan nilai dan ekspektasi generasi Z, yang tidak hanya mengutamakan aspek finansial, tetapi juga menghargai fleksibilitas, pengembangan diri, dan pengakuan atas kontribusi mereka. Generasi ini cenderung mencari keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, sehingga fleksibilitas dalam bekerja menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meninjau kembali struktur gaji, bonus, dan tunjangan agar adil dan transparan serta menerapkan jam kerja fleksibel serta opsi kerja dari rumah untuk mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, menyediakan program pelatihan dan mentoring yang jelas guna mendukung pertumbuhan karier (Teknologi et al., 2024), serta memberikan apresiasi non-finansial seperti pujian dan umpan balik positif guna meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

Dengan menerapkan kebijakan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan generasi Z, perusahaan tidak hanya mampu meningkatkan tingkat kepuasan dan retensi karyawan muda, tetapi juga membangun fondasi budaya kerja yang sehat, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama. Kebijakan yang selaras dengan nilai-nilai generasi Z seperti fleksibilitas, penghargaan atas kontribusi, peluang pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang suportif dapat menciptakan iklim kerja yang positif dan kolaboratif. Selain itu, pendekatan ini mendorong keterlibatan karyawan secara emosional maupun profesional, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian, adaptasi terhadap preferensi generasi Z bukan hanya sebuah pilihan strategis, melainkan kebutuhan mendesak dalam menciptakan tempat kerja yang berkelanjutan dan relevan di era modern.

Pembahasan

Berdasarkan wawancara dengan empat karyawan Gen Z di CV. Nika Group, terungkap bahwa sistem kompensasi yang adil dan transparan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi jika kompensasi, termasuk gaji, bonus, tunjangan, dan fasilitas kerja, sesuai dengan beban dan tanggung jawab mereka. Gen Z sangat memperhatikan keadilan dalam kompensasi, yang berdampak pada loyalitas dan motivasi kerja. Sebaliknya, ketidakjelasan dapat menimbulkan ketidakpuasan hingga keinginan pindah kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian (King & Lawley, 2022) yang menekankan pentingnya kompensasi dalam meningkatkan semangat kerja dan persepsi positif terhadap organisasi.

Selain kompensasi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work-life balance) juga menjadi prioritas bagi generasi Z dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Mereka menghargai waktu untuk istirahat, keluarga, dan aktivitas pribadi, serta menilai keberhasilan karier dari efisiensi dan kesehatan kerja, bukan dari lamanya jam kerja. Fleksibilitas waktu dan beban kerja yang wajar

dinilai dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi stres. Ketika work-life balance terpenuhi, mereka merasa lebih fokus, puas, dan memiliki keterikatan terhadap perusahaan. Hal ini didukung oleh (Haar et al., 2014), yang menyatakan bahwa work-life balance berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kesehatan mental. Maka, perusahaan perlu menjadikannya bagian penting dari kebijakan SDM untuk menarik dan mempertahankan talenta muda.

Temuan menunjukkan bahwa kompensasi dan work-life balance adalah dua aspek penting yang saling melengkapi dalam membentuk kepuasan kerja generasi Z. Bagi mereka, kepuasan kerja tidak hanya diukur dari gaji, tetapi juga dari kualitas hidup pribadi yang tetap terjaga. Generasi ini mengutamakan fleksibilitas, kenyamanan kerja, dukungan emosional, dan kepemimpinan yang terbuka. Mereka mencari pekerjaan yang bermakna, mendukung pertumbuhan diri, serta menjaga kesehatan mental dan keseimbangan hidup. Fleksibilitas kerja dianggap sebagai bentuk kepercayaan yang dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas. Hal ini sejalan dengan temuan dari, yang menyatakan bahwa generasi Z sangat menghargai keseimbangan hidup, fleksibilitas kerja, serta budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan mental. Oleh karena itu, perusahaan seperti CV. Nika Group perlu merancang strategi manajemen yang adaptif, termasuk sistem kompensasi yang adil dan transparan, pengelolaan beban kerja yang manusiawi, serta dukungan terhadap kesehatan mental. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap kebutuhan generasi muda, perusahaan dapat meningkatkan komitmen, kinerja, dan daya saing. Budaya kerja yang sehat dan inklusif menjadi kunci strategis dalam menghadapi dominasi generasi Z di dunia kerja serta menjaga keberlanjutan organisasi ke depan.

SIMPULAN

Hasil wawancara dengan empat karyawan generasi Z di CV. Nika Group, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mereka sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu sistem kompensasi yang adil dan transparan serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work life balance*). Kompensasi yang layak, termasuk gaji, bonus, dan tunjangan, membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Sementara itu, fleksibilitas kerja dan beban kerja yang wajar membantu menjaga kesehatan mental dan produktivitas. Kedua aspek ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang ideal bagi generasi Z, yang cenderung mengutamakan fleksibilitas, makna kerja, serta kualitas hidup. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi manajemen yang adaptif dan manusiawi untuk meningkatkan loyalitas, kinerja, dan retensi karyawan muda. Pendekatan ini akan mendukung terciptanya budaya kerja yang sehat sekaligus memperkuat daya saing organisasi.

Untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja Generasi Z di CV. Nika Group, perusahaan disarankan untuk memperbaiki sistem kompensasi secara transparan dan proporsional, dengan menyesuaikan bonus serta tunjangan terhadap beban kerja dan kontribusi karyawan. Selain itu, penerapan kebijakan kerja yang fleksibel, seperti jam kerja dinamis dan opsi kerja jarak jauh, perlu dipertimbangkan guna mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perusahaan juga perlu memperkuat budaya apresiasi melalui pengakuan verbal, penghargaan non-finansial, dan bentuk penghargaan formal lainnya sebagai bentuk penghormatan atas kontribusi individu. Di samping itu, penyediaan program

pengembangan diri yang mencakup pelatihan, mentoring, serta jalur karier yang jelas sangat penting untuk memenuhi kebutuhan belajar dan pertumbuhan profesional generasi ini. Terakhir, menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif melalui komunikasi terbuka, keterlibatan atasan, serta dukungan emosional yang konsisten akan menjadi kunci dalam membangun motivasi, keterikatan, dan produktivitas jangka panjang.

Referensi :

- Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Anggraini, R., Jimad, H., & Mardiana, N. (2025). *The Influence of Work Flexibility and Compensation on Employee Performance among the Millennial Generation*. 4.
- Chillakuri, B. (2020). *Understanding Generation Z expectations for effective onboarding*. September. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Evangelista, G., Agustin, A., Pramana, G., Putra, E., Pramesti, T., Madiistriyatno, H., Manajemen, M. M., Jakarta, U. P., Manajemen, D. M., & Jakarta, U. P. (1979). *Strategi umkm dalam menghadapi digitalisasi*. 16.
- Fajriyanti, Y., Handayani Rahmah, A., & Ulfa Eka Hadiyanti, S. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). “True Gen”: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 10.
- Gallup, I. (2017). State of the American Workplace Report. *State of the American Workplace*, 1–214.
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Malaterre, A. O. (2014). Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfactio Life Satisfaction a Me Health: a Study Across Seve Cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–37336.
- Hays, S. (2020). Growth: The Journal of the Association for Christians in Student Growth: The Journal of the Association for Christians in Student Development Development. *Growth: The Journal of the Association for Christians in Student Development*, 19(19).
- Hidayat, A. (2023). Green management: intervention strategy on job burnout and performance improvement in terms of employee tenure. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6).
- Hollw. (2016). Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 282. <https://doi.org/10.3138/CJPE.BR-240>
- King, D., & Lawley, S. (2022). Organizational Behaviour. *Organizational Behaviour*, January. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780192893475.001.0001>
- Kreiner, G. E. (2009). *Balancing Borders And Bridges : Negotiating The Work-Home Interface Via Boundary Work Tactics*. 52(4), 704–730.
- Megiyanti Matande, Armanu Thoyib, & Desi Tri Kurniawati. (2022). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on turnover intention of health workers at Hospital X Mimika Regency Papua. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(6), 218–228. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1922>
- Melaty, A. A., Sutrisna, A., & Oktaviani, N. F. (2024). *The Influence Of Compensation And Work Life Balance On Loyalty Of Gen Z Employees In Tasikmalaya City (Survey Of Gen Z Employees In The Formal Sector) Pengaruh Kompensasi Dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z Di Kota Tasikmalaya (Surv. 1(2), 149–162.*
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field

- study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nikmah, F., Malang, P. N., Hasan, H., Malang, P. N., & Iqbal, M. D. (2024). *Perspektif Generasi Z Terhadap Pendidikan Karakter , Dinamika Organisasi , Kondisi Ekonomi , Sosial Dan Budaya Di Indonesia. February 2025.*
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). Fundamentals of Human Resource. In *Fundamentals of Human Resource*.
- Olivia Hector, & Cameron, R. (2023). Human-Centric Management: Nurturing Talent, Building Culture, and Driving Organizational Success. *International Journal of Science and Society*, 5(4), 511–525. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v5i4.809>
- Putri, P. K. (2024). Gen Z Di Dunia Kerja: Kepribadian dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 30–38. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v4i1.650>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 21(7), 19–38. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Singh, A., Singh, S. K., Khan, S., Posted in Human Resource Terms, Pierce, J. L., Jussila, I., Cummings, A., Piccolo, R. F., Colquitt, J. A., Oldham, G. R., Fried, Y., Murray, R., Kass, S., Vodanovich, S., Khosravi, J., Judge, T. a, Piccolo, R. F., Demerouti E1, Bakker AB, Nachreiner F, S. W., Choi, S. L., ... Bass, B. M. (2016). Definition: Task Significance. In *Atlassian Confluence*.
- Stadtländer, C. T. K.-H. (2009). Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Research. *Microbe Magazine*, 4(11), 485–485. <https://doi.org/10.1128/microbe.4.485.1>
- Sutrisno, E. (2021). Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Kencana Prenada Media Group* (p. 244).
- Teknologi, J., Dan, B., Nurcahyo, S. A., Ramadhani, N. L., & Isnawati, S. I. (2024). *The Role of Strategic Human Resource Management to Improve the Sustainable Fashion Industry in the Start-Up Perspective of Fashion MSMEs*. 12(2), 177–186.
- Twenge, J. M. (2015). *A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes*. June 2010. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Yuliasri, R. M., & Qurochman, A. N. (2024). Tekanan Waktu , Beban Kerja , Dan Stres Kerja Pada Work Life Balance. *Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis*, 8(2), 619–628.